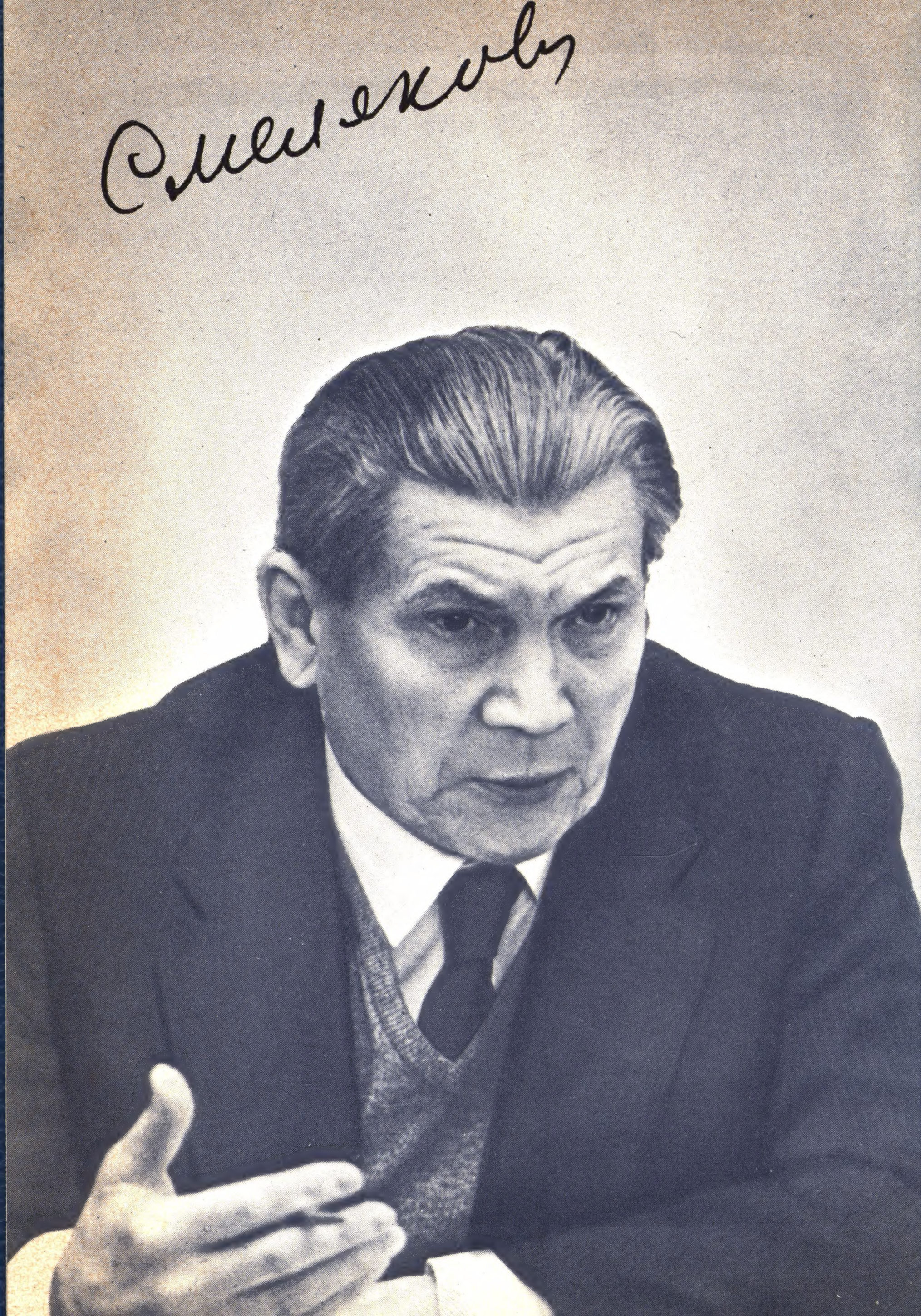
Н. Н. Смеляков

УРОКИ ЖИЗНИ





Воспоминания


Смеляков

Н.Н.Смеляков

УРОКИ ЖИЗНИ



Москва
Издательство
политической
литературы
1988

ББК 63.3(2)7
С50

С $\frac{0604020101—208}{079(02)—88}$ 152—88

ISBN 5—250—00143—2

Об авторе и его книге

Где бы ни работал Николай Николаевич Смеляков — а его жизненный путь многообразен: технолог, заместитель начальника цеха, начальник цеха, заместитель главного металлурга, главный металлург, директор завода, министр машиностроения СССР, председатель Горьковского совнархоза, первый секретарь Горьковского горкома, а затем и обкома партии, президент акционерного общества «Амторг» и, наконец, в течение 25 лет заместитель министра внешней торговли,— его всегда отличало умение видеть полезное и нужное, выбрать главное. Изучая опыт специалистов, он критически его оценивает, докапывается до сути дела. И делает полученную информацию достоянием своих коллег. Сужу об этом не понаслышке, а по долголетней совместной работе с Николаем Николаевичем в Министерстве внешней торговли.

Мне пришлось быть свидетелем такого случая. Во время работы советско-финской рабочей группы по машинам и оборудованию, где Н. Н. Смеляков был председателем с советской стороны, участники заседания посетили завод «Ростсельмаш». В одном из цехов пол был залит машинным маслом и имел очень неприглядный вид. Н. Н. Смеляков, отстав от делегации, подозвал начальника цеха и выразил ему свое отношение к беспорядку в цехе. Мы видели по выражению лица начальника, что эти слова явно не ласкали его ухо.

Доказательством культуры производства являются не цветы в цехе, а вентиляция, чистота, порядок; расстановка и сос-

тояние оборудования, хорошая организация рабочего места, состояние бытовых помещений, отличная столовая — замечает автор.

Многое, что стало главным принципом в жизни и деятельности Н. Н. Смелякова, было заложено в трудовой юности. Служба в армии, как вспоминает автор, приучила его к аккуратности, целеустремленности, умению работать. Еще больше дала ему партийная работа. Этому посвящена одна из глав книги, вошедшая в воспоминания автора «С чего начинается Родина». Именно находясь на партийной работе, он понял, что нельзя проявлять торопливость при вынесении взысканий людям, совершившим какие-либо проступки. Что же касается поощрений, то тут, напротив, всякая медлительность противопоказана. Этой наукой Н. Н. Смеляков пользовался до конца работы в стенах Министерства внешней торговли, за что мы, его подчиненные, были ему очень благодарны. Он воспитывал в нас, руководителях внешнеторговых объединений, умение выслушивать суровую правду, требовал от нас четкости и аккуратности в работе. Не умаляя достоинств материала, уже знакомого читателю по вышедшей ранее книге, хотел бы особо остановиться на ценности новых глав, посвященных проблемам внешней торговли.

Известно, что одним из элементов конкурентоспособности на внешнем рынке машины, оборудования или любого товара является его качество. К сожалению, именно оно — сегодня одна из причин медленного роста экспорта наших машин и оборудования.

Факты жизни убеждают нас в том, пишет Н. Н. Смеляков, что борьба за качество продукции есть одна из самых трудных и вместе с тем неотложных общегосударственных проблем. И это действительно так.

В нашей стране в последнее время много делается для того, чтобы нам не приходилось краснеть за качество наших товаров как у себя в стране, так и за рубежом. На предприятиях введена государственная приемка, большая работа проводится партийными организациями заводов и цехов, материальное вознаграждение трудящихся стало больше зависеть от качества выпускаемой ими продукции, но результаты этой перестройки пока еще не могут нас удовлетворить.

В 1986 году поступила рекламация более чем на 40 миллионов рублей продукции, поставленной за рубеж.

Чтобы решить эту проблему, подчеркивается в книге, надо перестраивать психологию людей, чтобы у них выработалась

потребность выпускать только высококачественную продукцию.

Всем ясно, что экспорт машин и оборудования служит показателем зрелости промышленности. Действительно, за 70 лет Советской власти наша экономика и внешняя торговля сделали гигантский скачок, а наша Родина из отсталой и слабой в экономическом отношении страны превратилась в мощную индустриальную державу.

Сейчас, как никогда, любая отрасль нашей экономики так или иначе связана с внешней торговлей, и редкий руководитель промышленности остается вне ее орбиты.

К середине 80-х годов СССР в области внешнеэкономических связей достиг значительных результатов. В 1985 году объем товарооборота приближался к 142 миллионам рублей. Однако, несмотря на эти результаты, уровень и особенно характер внешнеэкономических связей далеко не соответствовали производственному и научно-техническому потенциалу страны. На долю СССР приходится более 20 процентов мировой промышленной продукции и всего 4 процента товарооборота международной торговли. Значительную долю (более 70 процентов) советского экспорта составляют топливно-сырьевые товары, доля же машин и оборудования в 1986 году равнялась лишь 15 процентам. Существующий механизм реализации монополии внешней торговли перестал соответствовать потребностям интенсификации и поставленным задачам по ускорению экономического развития страны. Возник определенный барьер между внутренним и внешним рынком. Производитель, кроме того, не был экономически заинтересован в производстве продукции для экспорта. Следовательно, требовалось внедрение отношений, построенных на хозяйственном расчете и валютной самоокупаемости.

В августе 1986 года ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли два постановления, положившие начало коренной перестройке управления внешнеэкономическими связями. В книге подчеркивается, что выход на рынок внешнеторговых организаций промышленных объединений рассчитан на повышение их роли в развитии внешнеэкономических связей, а также на усиление конкурентоспособности продукции, с которой они там будут выступать.

Путь развития экспорта советских машин и оборудования в последнем десятилетии не был усыпан розами. И это убедительно показано в книге. Кроме внутренних причин были причины и внешние — различные дискриминационные меры, ко-

торые применяли западные правительства, выражая волю монополий своих стран по отношению к советским товарам. Это различного рода количественные ограничения на ввоз советских машин и оборудования, отказ в выдаче лицензий и, наконец, организация средствами массовой информации всякого рода кампаний с целью опорочить тот или иной товар со знаком «Made in USSR».

Сейчас партия и правительство поставили перед нашей промышленностью задачу выйти на передовые рубежи науки и техники, в самое ближайшее время создать такое оборудование для народного хозяйства, которое не только соответствовало бы лучшим зарубежным образцам, но и превосходило бы их по многим параметрам. Лучшим критерием этого является признание товара покупателями на внешнем рынке.

Внешняя торговля — это улица с двусторонним движением, любая развитая в экономическом отношении страна, участвуя в международном разделении труда, не только продает, но и покупает. В книге на убедительных примерах показано преимущество, которое имеют советские организации при закупках за рубежом, обладая таким инструментом, как монополия внешней торговли.

Не без гордости приводит Н. Н. Смеляков признания, напечатанные в ведущем американском еженедельнике «Бизнес уик»: «Русские... великолепно умеют покупать. Они выжимают из нас все, что только можно».

Но хотелось, чтобы работники тех организаций, которым в рамках монополии внешней торговли предоставлено право не только продавать, но и покупать, запомнили и следующие строки из книги. Н. Н. Смеляков пишет, что, подписывая межправительственные документы, он постоянно спрашивал себя: «А все ли правильно я сделал, не потерял ли народную трудовую копейку?»

В условиях перестройки народного хозяйства, совершенствования управления экономикой страны у нас появится уже в самое ближайшее время более широкая возможность предлагать на внешний рынок машины и оборудование, удовлетворяющие всем требованиям покупателя. Однако мало произвести конкурентоспособную продукцию, надо научиться ее продавать с наивысшей выгодой для государства.

На это обращено внимание в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 19 августа 1986 года. В соответствии с этим постановлением проводится ряд мер, которые помогли

бы новому большому отряду работников промышленности овладеть навыками и приемами работы на внешнем рынке, с тем, чтобы в кратчайшие сроки новые объединения и фирмы с успехом могли предлагать свою продукцию партнерам за рубежом.

Особый интерес представляют рассуждения автора книги об организации технического обслуживания советских машин и оборудования за рубежом. И это не случайно. Н. Н. Смеляков был «крестным отцом» создания технических центров по техобслуживанию советского оборудования в социалистических странах и гарантийно-консультационных пунктов (ГКП) в развивающихся странах, много уделял внимания организации технического обслуживания в акционерных обществах с советским капиталом в развитых капиталистических странах. По инициативе Н. Н. Смелякова было создано объединение «Запчастьэкспорт». Под его редакцией был выпущен сборник «Техническое обслуживание машин и оборудования зарубежными фирмами», авторами которого были ведущие специалисты всесоюзных внешнеторговых объединений Минвнешторга.

В книге подробно рассматривается влияние научно-технической революции (НТР) на сферу внешнеэкономических связей. В условиях жесточайшей конкуренции на рынке побеждает тот, кто не жалеет средств не только на развитие науки и техники, но и на быстрое внедрение в производство этих достижений, на умение их реализовать. А погоня за прибылью требует все большего и большего вложения средств. Выпуск новых товаров, начиная с автомобилей и медикаментов и кончая космическими аппаратами, требует огромных расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

Сегодня, справедливо пишет автор, в реализации производственного процесса может оказаться впереди не та страна, которая сделает научное открытие, а та, которая сможет лучше организовать его внедрение в производство. В век НТР небывало возрастает потребность в интенсивных знаниях.

Значительное место в книге уделено проблемам торговли лицензиями. Подчеркивается, что торговля научно-техническим опытом — одно из самых перспективных явлений и, естественно, зарубежный опыт в этой области не должен игнорироваться.

Следует по крупицам собирать информацию о достижениях науки и техники за рубежом. Эта обязанность теперь лежит не только на работниках торгпредств и других советских предста-

вителях за рубежом, но и на руководителях промышленности, которым поручена эта работа.

С последними достижениями науки и техники можно знакомиться разными способами, но, как правильно говорит автор, «личные контакты ничем не заменимы».

Важно научиться и покупать зарубежный опыт, ибо надо умело выбрать саму технологию, правильно определить цену, обеспечить защиту интересов покупателя, наконец, быстро внедрить закупленную лицензию.

Без назидательности, но с позиции большого опыта говорит Н. Н. Смеляков о том, какими качествами должен обладать внешнеторговый работник. Внешнеторговая деятельность— это профессия. И, как любой профессией, ею надо овладевать, никакие «наскоки» и «кавалерийские атаки» здесь не помогут. Положительный опыт западных фирм в области маркетинга, рекламы, организации работы и системы информации может во многом ускорить процесс становления внешнеторгового работника.

В предисловии нет возможности, да и необходимости перечислять все проблемы, которые освещаются в книге. Читатель сам определит свой интерес.

Один остановится на рассказе о лицензиях, другой — на рекламе, третий — на использовании деловой авиации. Подчеркну только, что обо всем автор говорит со знанием дела, а потому и убедительно.

Крупицы этого бесценного опыта всю свою жизнь собирал Н. Н. Смеляков. Теперь он щедро делится им с нами.

В. Павлов



Тревожный мир.— 22 июня 1941 года в Берлине.—
Лагерь со строгой изоляцией.—
Через всю Европу домой — на родину.—
Возвращение на завод.—
Танки вместо дизелей.

Июнь 1941 года. У дебаркадера Белорусского вокзала стоит поезд, на его вагонах белеют таблички «Москва — Берлин». Обычная суета посадки и проводов, прощальные объятия, поцелуи, рукопожатия, обещания писать — все то, что называют «дорожной лихорадкой».

Я со своими спутниками укладываю чемоданы и подхожу к окну, чтобы еще раз попрощаться с провожающими. До отхода поезда остается несколько минут. Томительное ожидание. Наконец приглушенный гудок паровоза, небольшой толчок, лязг буферов. Поезд отправился.

Не скажу, чтобы на душе у меня было спокойно. Мне предстоит первое путешествие за рубежи родины. Как-то встретит нас чужой, капиталистический мир, где все не по-нашему, где жизнь идет по своим законам, известным мне и моим спутникам из книг, по газетам и радио.

Внутренняя напряженность становится еще сильнее, когда вспоминаешь, что поезд везет нас не просто в чужие края, а в самое логово фашизма, в гитлеровскую Германию. Правда, начиная с лета 1939 года наша страна связана с Германией договором о ненападении, но это не успокаивает.

Воспитанная с юных лет ненависть к фашистам, к их символу — паучьей свастике, к штурмовикам и эсэсовцам, неизгладимая память о варварских расправах с рабочими-коммуниста-

ми, о расистской человеконенавистнической идеологии — все это заставляет задумываться, собирать в кулак волю, чтобы быть готовым к любым неожиданностям. А они, эти неожиданности, могли случиться в любую минуту; не зря нам рекомендовали ехать в Германию пока без семьи.

Всматриваюсь в лица спутников. За шутками и обычными дорожными разговорами чувствуется сдерживаемое волнение, угадываются те же мысли и переживания, что и у меня.

Нашей группе советских специалистов предстоит длительная командировка: мы посланы в Германию в качестве приемщиков на фирмы, выполняющие заказы по поставке оборудования в Советский Союз.

Знакомство с Берлином началось с устройства на квартиру, получения продовольственных карточек и прочих бытовых хлопот. Это заняло немного времени. Уже на следующее утро мы были представлены руководителям торгпредства, получили от них необходимые указания и приступили к делу. Оперативность и деловитость торгпредства мне понравились. Чувствовалось, что советским людям здесь скучать без работы не приходилось. Деловая атмосфера влияла на каждого, кто с ней соприкасался.

Я получил направление в знаменитую фирму МАН для приемки от нее дизелей, изготовлявшихся по заказу Советского Союза. Через неделю должен был приехать наш старший приемщик и увезти меня в Кёльн, где размещались заводы указанной фирмы. За эту неделю необходимо было изучить контракты на поставку дизель-моторов, технические условия и прочую документацию.

Поселились мы с товарищем в пансионате на площади Виктории Луизы. Вставали рано и шли в торгпредство, которое размещалось на Лиценбургерштрассе. Хотя на дорогу уходило без малого час, мы не жалели об этом. Интересно было наблюдать жизнь утреннего Берлина, смотреть, как убирают улицы, трут швабрами тротуары, да еще и с мылом, словно палубу на корабле.

Утро было особенно интересным и приятным временем для путешествий по городу. Прохладно, меньше шуму, реже попадаются собаки, которых в Берлине оказалось неожиданно много. Это тем более удивляло, что положение с продовольствием в то время в Германии было трудным. Все продукты жестко нормировались и выдавались по карточкам. Только плохонькое пиво да эрзац-сигареты продавались свободно.

Впервые в Берлине мне пришлось познакомиться с полу-

автоматической системой пользования электроэнергией. Входишь в подъезд дома — свет автоматически зажигается. Только успеваешь подняться на следующий этаж — гаснет. Надо включить его заново, нажав на тут же расположенную кнопку, которую, кстати, хорошо видно в темноте. Свет позволяет добраться до следующего этажа, но не более, опять гаснет. Сделано недурно. Умение экономить — характерная черта немцев.

Возвращаясь в пансионат после работы, делали большой круг, шли по главной улице — Унтер-ден-Линден, пересекали Александерплац, проходили по Вильгельмштрассе. Осматривали помпезные памятники различным королям, полководцам, дипломатам, знаменитые здания, в том числе имперскую канцелярию. Всюду серый гранит и мрамор, серо-зеленое обмундирование военных, серо-зеленые солдатские шлемы.

В ту пору гитлеровская Германия завершила цикл захватнических войн, обративших в ее вассалов почти всю Западную Европу. Порабощены Австрия и Чехословакия, Польша и Норвегия, Дания и Бельгия, Голландия, Югославия, Греция... Капитулировала Франция, превратившись в оккупированную немцами страну.

Все это создавало в те дни особую обстановку в Германии, бросалось в глаза на улицах Берлина. Воинственная, крикливая фашистская пропаганда грубо и назойливо выплескивалась из мощных репродукторов на перекрестках улиц. Витрины магазинов, книжные киоски завалены газетами, брошюрами, журналами, которые прославляли немецкую армию, творца «тысячелетнего рейха» — «всесильного и великого фюрера» Адольфа Гитлера. То и дело раздавалось «хайль Гитлер!».

Ежедневно по вечерам город готовился к тревожной темноте. Почти каждую ночь английские самолеты добирались до Берлина и бомбили его. Немцы, да и не только они, утверждали, что эти действия британских ВВС были не очень эффективными, однако светомаскировка производилась весьма тщательно. Впрочем, оно и понятно, в конце концов с неба падали не букеты цветов. В подвальных помещениях были организованы бомбоубежища.

Когда во время прогулок по городу нас неожиданно заставал сигнал воздушной тревоги, поблизости всегда находилось бомбоубежище, обозначенное светящейся надписью. Кстати говоря, так же были окантованы перекрестки дорог, тротуары, железнодорожные платформы, лестницы, кассы на вокзалах. Светились даже околыши фуражек носильщиков, их номерные знаки.

Немцы делали вид, что бомбежки англичан почти неощутимы. На месте разрушенных домов быстро разбивались скверы. Если разрушение было небольшим, здание ремонтировалось главным образом с наружной части, чтобы скрыть руины. Одним словом, все это носило в известной мере маскировочный характер. Фашисты старались показать, что, хотя налеты английской авиации проводятся систематически, ущерб, наносимый ими, весьма незначителен.

Было известно, что для государственных учреждений, особенно военного ведомства, бомбоубежища строились прочно и с известным комфортом. Имелось бомбоубежище и для советского торгпредства. Огромные железобетонные балки, по высоте больше человеческого роста, выглядели довольно внушительно. Но строительство шло медленно, оно так и не было закончено до начала войны против Советского Союза.

Разумеется, фашистская столица не только маскировала разрушения. Берлинское небо охраняли многочисленные зенитные батареи, прожекторы и пр. Вначале цель ловили отдельные сверхмощные прожекторы. Их лучи были особенно заметны на темном берлинском небе. Английский бомбовоз «хватался» лучом прожектора «за шиворот» и передавался многочисленным щупальцам обычных прожекторов. Каждую цель, таким образом, одновременно держали в перекрестии от трех до пяти прожекторов. А уж зенитчики знали, что в таких случаях нужно делать.

Воскресным днем 15 июня мы отправились побродить по праздничному Берлину. На этот раз с нами шел «бывалый берлинец», работник советского торгпредства. В двух или трех местах нам попались военные оркестры, которые веселили сердца берлинцев бравурной музыкой, главным образом военными маршами. На музыкантах были яркие костюмы, а капельмейстер весьма торжественно взмахивал жезлом, напоминающим собой бунчук, украшенный прядями из конских волос и блестящими шарами.

В этот день через Берлин проходило множество военных поездов. Солдаты высовывались из окон вагонов и отвечали на приветствия. Невольно бросалось в глаза оживление берлинцев, их выкрики, скандирование лозунгов, важничанье мужчин и насмешливые взгляды женщин, которыми они провожали нас — иностранцев. Все это отражало общий воинственный дух фашистской Германии тех дней.

Это было поведение людей, сознающих, что почти вся Европа находится под пятой Гитлера. Пыль многих стран была

на сапогах немецких солдат, которые ехали в тот день через столицу рейха, направляясь на восток.

На фоне милитаристского угара, царящего в Берлине, особенно тепло вспоминалась любимая Родина, друзья, родные, знакомые, наш народ, занятый мирным трудом, создающий новую, свободную жизнь на советской земле.

Мы шли по городу, улицы которого становились с каждым часом все более многолюдными. И сейчас иногда мне видится этот солнечный июньский день, слышатся голоса по-праздничному одетых молодых женщин. Даже старики вытащили из своего гардероба летние светлые костюмы, шляпы, давно вышедшие из моды, начистили до блеска ботинки, многократно побывавшие в ремонте, и сейчас фланировали по городу с палками и тростями в руках.

В толпе было мало молодых парней и мужчин призывного возраста. Нам часто попадались солдаты, младшие командиры и офицеры. Немцы двигались по улицам степенно, неторопливо, с чувством собственного превосходства. Вдруг плотная толпа расступилась, давая дорогу двум молодым невысокого роста солдатам-танкистам. У обоих на кителях были прикреплены железные кресты. Солдаты гордо прошли вдоль своеобразного людского коридора. В честь их раздавались аплодисменты. Явно это были герои последних блицкригов, вероятно приехавшие на побывку. Молодым солдатам внимание толпы, несомненно, льстило.

Я постарался подойти к танкистам поближе. Мне хотелось рассмотреть, во что и как они одеты. Ботинки на толстой трехслойной подошве. Кожаные берцы ботинок были высотой чуть ниже обычного армейского немецкого сапога и имели удобную застежку. Толстые шерстяные брюки заправлены в краги, гимнастерка — в брюки. Сшито по росту. Наверняка в таком костюме можно нырять в люк танка и вылезать, ни за что не задевая. Ботинки были удобны. Видимо, в них не скользко ходить по броне танка, нога хорошо ложится на педаль сцепления и регулятор газа, ничто не мешает ей свободно сгибаться и чувствовать механизм управления.

Мне легко представить удобство этой одежды: во время советско-финской войны я служил в танковых войсках.

Я смотрел вслед удаляющимся танкистам. Думалось: если судить даже только по этим мелочам, и то видно, как немецкая армия тщательно и фундаментально готовилась к войне. Обернувшись, я увидел, что мои спутники изучают витрину книжного магазина. Трудно было в то время найти в Берлине вит-

рину книжного магазина без евангелия фашизма — гитлеровской «Майн кампф».

Я тоже присоединился к своим товарищам. Впервые мне довелось видеть эту книгу, так сказать, в натуре, хотя я многое о ней слышал как об апологии звериного существа фашизма. Книга была издана на хорошей бумаге и с фотографией автора на обложке.

Откровенно говоря, мало кто из нас в ту пору верил, что написанное в ней — серьезная программа национал-социалистской, то есть фашистской, партии, программа, готовая претвориться в жизнь. Скорее, многие из нас были убеждены, что высказанные в книге мысли — бред сумасшедшего человека, но ни в коем случае не концепция опаснейшего, хитрого, сильного и далеко идущего в своих планах врага. А ведь именно так и было. В «Майн кампф» совершенно определенно выражалось твердое намерение завоевать «жизненное пространство» на востоке и за счет этого «дать германскому плугу землю и немецкой нации — хлеб».

Наши взгляды скользили по названиям книг. Из книг русских писателей мы обнаружили Ф. Достоевского «Преступление и наказание» и «Воскресение» Л. Толстого. Возможно, были там и другие книги наших соотечественников, но тут мы отвлеклись от витрины. К нам обратилась девушка в униформе фашистского союза молодежи. Она держала в руках металлическую кружку и просила, а точнее, требовала пожертвований. Мы перешли на другую сторону улицы.

За книгами очередей не было. Зато за сигаретами утром и днем выстраивались длиннющие очереди, хотя табак был прескверный.

Рабочая неделя началась в обычных для торгпредства заботах. За мной приехал из Кёльна старший приемщик. Остановился он в соседней с нами гостинице. Ему хотелось побывать в столице, повидать друзей и знакомых, решить некоторые оперативные вопросы с руководством торгового представительства. Отъезд в Кёльн был намечен на понедельник, 23 июня.

21 июня 1941 года, в субботу, мы побывали в клубе, где нам сообщили, что завтра многие из работников торгпредства намерены выехать за город и, отдохнув, засветло вернуться в Берлин.

Здесь же перед киносеансом неожиданно для всех нас было зачитано сообщение ТАСС от 14 июня 1941 года. В нем говорилось о необоснованности муссировавшихся в английской и вообще в иностранной печати слухов о «близости войны между

СССР и Германией», указывалось, что Германия «неуклонно соблюдает условия советско-германского пакта о ненападении, как и Советский Союз, ввиду чего, по мнению советских кругов, слухи о намерении Германии порвать пакт и предпринять нападение на СССР лишены всякой почвы...».

Нас несколько удивило, что документ был зачитан с опозданием. Однако никаких разъяснений по поводу текста опровержения не последовало. И это не успокоило, а скорее, всех взволновало. Тем более многие из нас знали, что немцы стали неаккуратно выполнять свои торговые обязательства, особенно по наиболее сложному и ценному для нас оборудованию.

Остаток вечера после киносеанса мы провели в размышлениях и предположениях. Но отличная погода, хорошая кинокартина, беседа с друзьями по дороге как-то сгладили остроту несоответствия между тем, что мы успели увидеть, и тем, что сообщалось в опровержении ТАСС. Однако никто из нас не предполагал, что последующие события развернутся так быстро и трагично.

Уточнив программу завтрашнего воскресного дня, мы разошлись.

Около пяти часов утра раздался стук в дверь. Мы с товарищем проснулись, предположив, что начинается проверка наших паспортов. Подобные проверки бывали и раньше. Вошедшие, одетые в гражданские костюмы полицейские, предложили нам встать, умыться, позавтракать и быть готовыми к выходу. Обратите внимание: ничто не было забыто, даже завтрак. Мой товарищ, прилично владевший немецким языком, стал уточнять причину непрошеного визита, а я тем временем выглянул в открытое окно.

У подъезда дома стоял двухэтажный автобус, наполненный людьми. Присмотревшись, я узнал наших коллег. Все это было странно и тревожно. На вопрос, что произошло, ответа не последовало. В комнату вошла хозяйка со счетами за квартиру. Она была весьма взволнованна и плакала. Получив с нас деньги, предложила кофе. Но кто же в такой момент пьет кофе? Тем более что нас уже начали торопить. Мой сосед по пансионату попросил разрешения выйти умыться. Он пытался связаться по телефону с консулом, торгпредством или, наконец, с посольством, но ни один телефон не отвечал. Наскоро собрав вещи, мы вышли на улицу и сели в автобус. На наши недоуменные вопросы никто из товарищей не мог ничего ответить.

Город еще спал. Утреннее солнце ярко освещало пустынные улицы, на которых не было видно пешеходов и автомашин. Ав-

тобус выехал на Александерплац и остановился у ворот многоэтажного здания. Отворились массивные железные ворота, и машина вкатилась в замкнутый высокими зданиями и напоминающий колодец двор тюрьмы. Здесь уже было много советских граждан, в том числе женщин с детьми. Все были в подавленном состоянии. Из-за решетчатых окон нам подавали знаки какие-то люди, но понять их было невозможно. Дальше, в глубине узкого двора, были видны массивные железные ворота, разделявшие тюремные корпуса между собой. Оттуда доносилась команда:

—Айн, цвай! Айн, цвай!

По-видимому, кого-то заставляли маршировать.

Все это казалось дурным, кошмарным сном. Мысли никак не могли смириться с тем, что нас без суда и следствия, без предъявления обвинения могли арестовать и упрятать в тюрьму. Происходила какая-то чудовищная нелепость, мы надеялись, что появится какой-нибудь чиновник, вроде тех, что поднимали нас утром, и скажет, извинившись, что произошло досадное недоразумение. Но шел час за часом, а мы все так же томились в неведении и недоумении. Детишки стали капризничать, хныкать. Плакали кое-кто и из женщин.

Наконец нас стали вызывать небольшими группами, человек по десять—двенадцать, в тюремную канцелярию. В комнате на самом видном месте висел портрет «фюрера». Одну из стен заполнял государственный штандарт с четырехлапой фашистской свастикой в центре. Нас ввели в соседнюю небольшую комнату, разделенную перегородкой из металлической сетки. Там стояла длинная деревянная скамья. Рядом с сеткой ходил охранник в полицейской форме и с аппетитом жевал бутерброд. В это время по радио послышался голос диктора. Охранник приоткрыл дверь в соседнюю комнату. Передавали речь Гитлера.

Здесь, в берлинской тюрьме, мы узнали, что фашистская Германия напала на Советский Союз. Наши самые страшные предположения и менее всего ожидаемые события стали жестокой действительностью. Так для нас началась война...

Нас стали поочередно вызывать в другую комнату. Там стояло несколько столов. За каждым восседали пожилые «вежливые» мужчины в темных гражданских костюмах со значком свастики в петлице. Один из чиновников пригласил меня сесть к столу и заполнить анкету. Вопросы были самые разные: кто, кем работал, откуда прибыл и пр. Кроме того, задавались устные вопросы. У меня спросили:

— Вы работали на Коломенском заводе?

Ни в одном документе, а их в Берлине и на границе заполнялось немало, Коломенский завод не упоминался, хотя я приехал именно оттуда, проработав несколько лет, в том числе некоторое время начальником чугунолитейного цеха. Видно, о каждом из нас гестапо было многое известно, а вопросы и анкета — все это делалось для формы.

— Не желаете ли вы остаться работать и жить в великой Германии?

Ага, вот оно что! Ради этого вопроса гестаповцы, очевидно, и затеяли эту инсценировку. На оба вопроса я ответил одним словом «нет!», вложив в него всю злость и возмущение. Как он смеет предлагать подобное мне, коммунисту, гражданину Советского Союза! Кровь до сих пор вскипает во мне, когда я вспоминаю подлое предложение предать свою Родину. Как потом оказалось, такие же вопросы задавались и моим товарищам. В большой советской колонии не нашлось ни одного человека, кто изъявил бы желание остаться в Германии или хоть чуточку заколебался в ответах.

По окончании описываемой процедуры нас вновь посадили в те же автобусы и перевезли в лагерь, где располагались французские военнопленные. Женщин с детьми поместили отдельно. Лагерь был обнесен проволочным заграждением в три ряда, со специальной охраной, с собаками. Начальник лагеря приказал выстроить нас и произнес речь. Он предупредил, что к проволочному заграждению не разрешается подходить ближе шести метров. В противном случае часовыми будет открыт огонь из автоматов без предупреждения. Затем нам объявили распорядок дня и приказали разойтись по баракам.

Бараки — сборные из деревянных щитов помещения на каменном фундаменте — были построены совсем недавно. В них имелись канализация, водопровод и электроосвещение. На деревянных двухъярусных нарах — матрацы и подушки, набитые обрезками бумаги. Мы услышали радиопередачу об успехах немецкой армии на Восточном фронте. Мысли одна за другой пронзали мозг, сжимали сердце: началась война, там, на полях сражений, гибнут наши люди, военные и гражданские, старые и молодые, взрослые и дети. Лавина горя, слез и крови хлынула на нашу Родину. Думалось о родных, которые теперь озабочены еще и нашей судьбой.

Фашисты есть фашисты, и от них можно было ждать любую провокацию, любое издевательство, а то и просто физическое

уничтожение, хотя мы верили, что Советское правительство не оставит нас на чужбине.

Между тем лагерная жизнь вступила в свои права. Нас то выстраивали для проверки, то вызывали для специального медицинского осмотра, который производила комиссия в составе трех врачей, в том числе двух французских. Врачи сидели за столом, а рядом с ними располагался немецкий офицер. Мы по очереди подходили к этому столу. Осмотр происходил тщательно и унизительно. Искали мужчин-евреев.

У всех нас отобрали продовольственные карточки, хотя, естественно, мы никак не могли бы их использовать. Видимо, администрация опасалась, как бы мы не подкупили охрану. Тщательно были осмотрены наши личные вещи. Впрочем, их было немного. Лишь некоторым удалось прихватить чемоданчики, у других весь багаж состоял из зубной щетки, бритвы, мыла и полотенца.

Перед обедом нас выстраивали и под охраной вели на территорию, где располагались французские военнопленные. На кухне каждому давали кусок серого хлеба и миску какой-то бурды, состоявшей в основном из воды, свекольной ботвы и какой-то зелени, напоминающей крапиву и лебеду. Изредка в нем попадалась картофелина.

Каждый час пребывания вдали от Родины был настоящей пыткой. Немало крови попортил нам мощный лагерный радиорепродуктор. Его включали с утра, и на весь лагерь раздавались бравурные марши, сменяемые сообщениями о том, какие советские города взяты. Их называлось много: Львов, Гродно, Могилев, Вильнюс, Рига, Луцк, Минск... Разгромлены армии Буденного, Ворошилова... Взяты такие-то трофеи, столько-то пленных... Затем гремели марши. Сообщения сменялись музыкой... И так в течение всего дня: оглушительная какофония, победные выкрики, истеричные речи фашистских ораторов.

Начальник лагеря вывесил на видном месте карту СССР и флажками аккуратно обозначал советские города, оставляемые нашими частями. В этом был свой расчет — психологически воздействовать на советских людей. На наши настойчивые вопросы, когда нас отправят домой, начальник, издевательски посмеиваясь, отвечал:

— Куда вы спешите? Все равно через две-три недели встретимся в Москве.

Нам стало известно, что интересы Советского Союза в Германии будет представлять шведское правительство. Правда, приезд шведского уполномоченного в лагерь ничего не

изменил в режиме лагерной жизни. Мы по-прежнему продолжали оставаться в неизвестности относительно отъезда на родину. Вовсю продолжалась психологическая обработка. Гестаповцы шли и на провокации. Когда нас размещали по комнатам, в которых имелось по 24 места, в каждую направляли на одного меньше. Вначале мы не обратили на это внимание. Но вскоре после того, как мы вошли в свою комнату, появился человек, никому из наших не знакомый. Вновь прибывший отлично говорил по-русски и был одет примерно так же, как и мы. Интуитивно все сразу насторожились. Стало известно, что то же самое и в других комнатах.

Мы заявили категорический протест против подобных провокаций. Такого сорта «пострадавшие» не имели ничего общего с сотрудниками торгового представительства. А списки наших сотрудников вел заместитель торгпреда Леонид Иванович Зорин, прекрасно владевший немецким языком. Он проводил переклички и был представителем у лагерной администрации от советской колонии. В его обязанности входило решение многих вопросов и проблем. Главное заключалось в том, чтобы не допускать провокаций, чтобы вывезти всех советских людей на родину.

Как уже говорилось, мы не должны были подходить к лагерным проволочным заграждениям ближе чем на шесть метров. Между тем никакой отметки этой границы не было. Для провокации была подходящая обстановка. Леонид Иванович обратился к начальнику лагеря с просьбой, чтобы нам разрешили сделать бровку, отметку, так сказать, черту смерти. Начальник согласился, выдал рулетку и несколько лопат. Когда была сделана первая проба, он пришел и проверил отмеченное нами расстояние. Оно оказалось на два или три сантиметра меньше, чем полагалось. Начальствующий немец не упустил случая поиздеваться:

— Мне говорили, что среди вас много инженеров, а отмерить правильно расстояние не можете. Вас, русских, должен этому учить младший офицер немецкой армии!

Этому офицеру доставляло огромное удовольствие унижать нас. Иногда он бросал в мусорный ящик уже прочитанную газету, явно рассчитывая, что мы ею воспользуемся. Делалось это под видом жеста внимания к советским людям. Прочитав две-три газеты, мы, однако, убедились, что там расписывались такие небылицы о «подвигах» немецких солдат и офицеров, что барон Мюнхгаузен выглядел бы просто младенцем в сравнении с геббельсовскими газетчиками.

Наконец определился день нашей отправки на родину. В ночь на 3 июля нас погрузили в специальный поезд, затолкав по восемь человек в купе сидячих вагонов пригородного типа.

От долгого сидения ноги отекали, но прилечь было негде. Мы поочередно стояли в купе. Наиболее слабые и те, кто постарше, чувствовали себя плохо. В соседнем купе ухитрились привязать простыню сверху сидений и положить туда больного. Питание в дороге было еще хуже, чем в лагере, давали только кофе с куском хлеба, да и то нерегулярно. Даже питьевой воды не было. На остановках пронырливые ребятишки подавали в вагонное окно нам бутылки с водой.

Тащился поезд мучительно медленно, но все равно с каждым километром мы приближались к родной земле.

На многих железнодорожных станциях стояли военные санитарные поезда, подготовленные к приему раненых.

На одной из станций мы увидели эшелон с танками и бронемашинами. Солдаты-танкисты в шортах и специальных ботинках, загорелые, татуированные, с надменным видом горланили песни под губные гармошки. На броне танков были намалеваны традиционные фашистские символы: череп над перекрещивающимися костями. Некоторые машины прямо на платформах ремонтировались, производилась смазка, смена отдельных звеньев гусениц. Ясно было, что подтягивались резервы. Все это омрачало наше и без того плохое настроение.

Наконец мы достигли болгарского города Свиленграда. Нам сообщили, что здесь произойдет передача членов советской колонии турецким властям. Почти сутки мы были на попечении болгарского Красного Креста. Нам разрешили выйти из вагонов и умыться, дали мыло и полотенца. Того и другого мы давно были лишены. И вот под открытым небом, можно сказать, на виду у всей Европы и Азии началось это омовение. Женщины, которые вначале робко умывались, последовали нашему примеру.

Недалеко от поезда расставили столы, накрытые скатертями, на них груды овощей, фруктов и белого хлеба. В глубоких мисках душистый болгарский борщ. Обслуживали нас болгарские девушки в национальных костюмах.

Невдалеке от наших столов топталась зелено-серая кучка солдат немецкой охраны. Их власть еще не кончилась, но что-то уже изменилось и в нашем положении, и в поведении охранников. Никто уже не орал нам хриплое «хальт!» или «руссише швайн!».

После обеда болгарские девушки устроили для нас концерт. Усевшись на лестнице помещения Красного Креста, они целый вечер пели песни. То были старинные русские песни, наши советские времен гражданской войны, комсомольские, красноармейские: «Наш паровоз», «Там вдали за рекой», «Орленок», «Прощальная комсомольская» и «Марш Буденного». В заключение девушки спели несколько болгарских песен. Мы аплодировали, не жалея ладоней, не только их мастерству. Чтобы петь такие песни, нужны не только братское отношение, но и смелость. Ведь рядом стояли немецкие офицеры и солдаты, и, хотя они не знали болгарского языка, текст песен им, конечно, могли перевести, да и мелодии могли быть им знакомы. Такой вечер забыть невозможно, как нельзя исключить из памяти совместную освободительную борьбу русского и болгарского народов, Плевну и Шипку, нашу традиционную дружбу.

Ночь провели тревожно. Нас предупредили, что немецкие офицеры сильно хватили шнапсу и надо быть настороже. Охранники понимали, что это последняя ночь, когда мы в их власти, и потому могли учинить какую угодно пакость.

Утром, распрощавшись и от всего сердца поблагодарив персонал общества Красного Креста, двинулись дальше. В Стамбуле нас встречали представители советского посольства. Почти всех прибывших членов советской колонии разместили на теплоходе «Сванетия». Забота и внимание экипажа, сотрудников посольства несколько сгладили тяжелые дорожные и лагерные переживания. Мы вновь почувствовали себя полноправными гражданами Советской отчизны.

Наконец-то мы могли узнать о положении на фронтах. Каждый вечер, пока были на корабле, собирались у радиорубки и жадно слушали последние известия. Военные сводки были малоутешительными. Каждый из нас мысленно представлял себе разрушенные города, сожженные села и задавал себе вопрос: почему же наша Красная Армия, в могуществе которой мы никогда не сомневались, мало того — сами помогали ковать ее мощь, почему же она сразу не отразила натиск врага?

Времени на теплоходе было достаточно, чтобы все обдумать. Как и многие советские люди, я знал, что наша страна, ее экономика и Вооруженные Силы задолго до начала войны усиленно готовились на случай всяких неожиданностей и чьих-либо военных авантюр. Лично я это ощутил во время своей службы в Красной Армии. Вспомнились совсем недавние годы.

В конце 1935 года, уже после окончания института и не-

скольких месяцев работы на заводе, мне довелось служить в Особой Краснознаменной Дальневосточной армии (ОКДВА), которой командовал легендарный Блюхер. Находилась наша часть — корпусная танковая школа — в Забайкалье. Места там изумительной красоты. Сопки, покрытые лесом и кустарником, обширные степи, прорезанные быстрыми полноводными реками. Несколько раз доводилось бывать у озера Байкал. Такого великолепия природы мне, уроженцу Рязанщины, нигде еще не приходилось видеть.

Все красноармейцы с увлечением осваивали новую технику, с воодушевлением обучались военному делу, гордились боевыми машинами, вооружением. Сложность всего комплекса военного оборудования требовала грамотных людей, и они пришли в Красную Армию. Трактористы, водители автомобилей, слесари, станочники, электрики, сборщики машин и другие представители рабочего класса и крестьянства быстро овладевали военной техникой: танками, артиллерией и всеми премудростями военного дела.

Армейская жизнь шла высоким темпом. Каждая минута была расписана. Мне нравились строгая дисциплина и порядок. Утренняя зарядка на воздухе при 40—50-градусном морозе без гимнастерок. Солдатский завтрак, а затем занятия в парке. После обеда — строевая подготовка, политические занятия. Даже частые тревоги в ночные часы меня не удручали. Надо было взять пулемет, заряженные диски к нему, добежать до парка, который находился почти в трех километрах от казармы, завести танк и выполнять все, что поставлено в качестве задачи командиром, объявившим тревогу.

По боевой тревоге проверялся также личный вещевой мешок. Там должно быть все необходимое для длительного отрыва от казармы. Уже, кажется, все приготовил, застегнул, приладил, но все равно волнуешься: проверять будет командир батальона Василий Алексеевич Копцов. Стройный, высокий, с хорошей выправкой, типичной для кадрового военного, Копцов свое дело знал безукоризненно. К тому же он являлся прекрасным стрелком из пистолета, винтовки, пулемета и танковой пушки. Отлично водил бронемашину и танк.

О В. А. Копцове у меня остались самые светлые воспоминания. Если он делал проштрафившемуся строгое замечание, оно никогда не бывало оскорбительным. Даже дисциплинарные взыскания, которые он налагал, впрочем редко, воспринимались не как обида, а как должное.

Копцов хотя и занимал ответственную командирскую долж-

ность, жил в скромной квартире, состоявшей из одной комнаты и кухни в стандартном деревянном доме. Да, впрочем, и остальной комсостав жил скромно. Замечательный командир и человек — вот каким запомнился мне Копцов. Мне было приятно спустя многие годы прочесть ту же оценку у маршала Г. К. Жукова, отметившего блестящие действия и боевую доблесть входившей в 21-й механизированный корпус 46-й танковой дивизии, которой командовал полковник В. А. Копцов — герой Халхин-Гола.

Высокого мнения о В. А. Копцове и генерал армии Д. Д. Лелюшенко. В своей книге «Москва—Сталинград—Берлин—Прага» он пишет: «Самый молодой из комдивов — Василий Алексеевич Копцов — выделялся скромностью, выдержкой, храбростью. Уже в то время его грудь украшала Золотая Звезда Героя Советского Союза за выдающиеся боевые подвиги на Халхин-Голе. Василий Алексеевич Копцов пал смертью героя в 1943 году под Харьковом, где командовал корпусом. До сих пор я с глубокой болью переживаю эту утрату». С уважением и восхищением В. А. Копцова вспоминают и другие военачальники.

Вспоминая свою службу в Красной Армии во время вынужденного пребывания в Стамбуле, я думал: почему же наша армия, в которой были тысячи таких замечательных командиров, как Копцов, отходит в глубь страны?

Теперь все эти причины тщательно проанализированы. Можно еще добавить, что уже в ходе войны Коммунистическая партия сделала все, чтобы повысить боеспособность Красной Армии и обеспечить нашу победу над темными силами фашизма.

Международная обстановка с совершенной определенностью говорила о нависшей угрозе войны над миром. Коммунистическая партия и Советское правительство понимали всю тяжесть угрозы со стороны фашистской Германии и предпринимали необходимые меры к укреплению обороноспособности нашей Родины. Красная Армия, если сравнивать с немецким вермахтом, даже раньше стала заниматься созданием бронетанковых войск в широком масштабе. Появились у нас наставления танковым войскам, сами танки, соответствующие управления и подразделения и даже танковые соединения.

Однако немцы очень быстро создали мобильные танковые войска, накопили боевой опыт массированного использования танков в военных кампаниях в ряде стран Западной Европы. По словам немецкого специалиста Меллентина, в 30-х годах

в Германии на первый план был выдвинут вопрос о механизации армии. В 1932 году на маневрах участвовали моторизованные подразделения с макетами танков, в 1935 году были сформированы первые танковые дивизии, а в 1937 году приступили к формированию танковых корпусов.

У наших танкистов также был боевой опыт, хотя и небольшой,— боев на Халхин-Голе и советско-финского вооруженного конфликта. Однако специалисты Красной Армии и промышленности упорно работали над созданием новых, более мощных танков. Танк Т-34 появился в 1939 году, а в 1940 году его уже поставили на производство. Равного ему в немецкой армии, так же как и в армиях других стран, не было. Но производство Т-34 перед войной было недостаточным, так же как и выпуск других современных танков, например КВ.

В сложных условиях начавшейся войны наша промышленность организовала изготовление танков и самоходных орудий, быстро наращивая их количество.

Я говорю о танках потому, что мне этот вопрос близок, как бывшему танкисту и танкостроителю. Можно бы упомянуть и о других видах оружия. При такой огромной творческой работе для повышения обороноспособности Родины, какую проводил наш народ под руководством партии в предвоенные годы, ряд известных просчетов осложнил наше положение в начальный период войны. Разумеется, недостатки предвоенных лет не могли не оказать определенного влияния на нашу готовность отразить нападение врага. Тем значительнее величие подвига народа, сумевшего в ходе войны, в неслыханно тяжелых условиях, под руководством партии преодолеть все трудности и недостатки и сначала остановить, а затем отбросить и разгромить сильнейшую военную машину гитлеровской Германии вкупе с ее сателлитами.

Однако возвратимся на борт «Сванетии». После нескольких дней пребывания в Стамбуле мы тронулись на родину. Нелегкий путь пролегал через всю Турцию. Железнодорожные вагоны узкие. В них было очень тесно и грязно. Даже ночью нас мучила жара. Кроме того, на отдельных участках в наши вагоны подсаживали турецких новобранцев. Они располагались в проходах прямо на полу. С нами были вежливы. Будущие солдаты были так плохо одеты, что смотреть тошно. Грязные, небритые и, видимо, голодные люди, среди которых немало пожилых, ехали с нами до границы: турецкое правительство проводило в жизнь мобилизационный план и увеличивало свою армию, в первую очередь на границе с СССР.

Даже в далеком тылу нашей страны чувствовалось, что идет война. На станциях много военных, призывников. То и дело попадаются воинские эшелоны. Известия с фронта самые неутешительные. Где-то недалеко от Ростова встретили эшелон с ранеными. Их везли в обычных товарных вагонах. Видимо, это были легкораненые. Некоторые сидели на полу в дверных проемах вагонов, свесив ноги.

Лица угрюмые, небритые. На вопросы отвечали отрывисто. Кто-то спросил:

— Ну, как там, на фронте, дела-то?

Последовал ответ:

— Поезжай, увидишь.

10 августа 1941 года я сошел с поезда в Коломне, забежал на несколько минут домой, а затем сразу направился на завод. Зашел к директору Е. Э. Рубинчику и к главному инженеру К. К. Яковлеву. Все стало ясно: делаем танки, к производству которых завод не готовился в мирное время.

Я прибыл на Коломенский паровозостроительный завод в 1934 году с дипломом инженера, хотя завод уже знал, так как в его цехах проходил преддипломную практику. Завод производил паровозы, дизели, тепловозы, речные суда, компрессоры, тюбинги и проходческие щиты для строительства метрополитена и многое другое. Немало делали умелые руки коломенских рабочих и инженеров. Трудно было найти в те годы более подходящий завод для того, чтобы молодой инженер получил хорошую школу практической деятельности.

Нелегко защитить дипломный проект перед государственной комиссией. Полагаю, однако, что на заводе доказать свое право считаться инженером куда сложнее. Ведь только здесь можно получить настоящую аттестацию. Это волновало и беспокоило. Как меня примут опытные рабочие и мастера? О высоком начальстве не думалось. Трудиться прежде всего придется непосредственно рядом с рабочими и мастерами. Небезразлично было, куда направят. Доверят ли самостоятельную работу? И вот я в приемной дирекции завода. Хороший порядок существовал в то время: каждого молодого специалиста обязательно принимал директор завода или главный инженер, причем принимал не формально, а знакомился с ним по-настоящему.

Директор завода Дмитрий Ефимович Березин, лет сорока пяти, в косоворотке, глаза серые. Я знал, что он из рабочих,

не имеет специального образования — «красный директор». Дмитрий Ефимович встал из-за стола мне навстречу, подал руку, предложил сесть и стал расспрашивать, откуда я прибыл, что закончил, куда хочу пойти работать. Быстро пробежал глазами мое направление и сказал, что завод развивается и специалисты требуются во всех цехах.

Когда я заявил о своем желании пойти работать в чугунолитейный цех, глаза у директора потеплели. Он сказал, что сам когда-то работал литейщиком и одобряет мой выбор. Коротко рассказал о будущем завода, о задачах литейного производства. Тут же позвонил начальнику чугунолитейного цеха и спросил, нужен ли ему инженер.

Через несколько минут, от радости не чувствуя ног, я выходил из директорского кабинета с направлением в «чугунку», как ласково называли этот цех на заводе. Итак, с горячим сердцем в горячий цех!

На заводе было два чугунолитейных цеха. Один из них очень старый — действующий, другой новый — полностью еще не пущенный. Старый цех, как говорится, врос в землю. Тесный, темный, с тихоходными маломощными кранами, неудобными сушильными печами, вагранками с ручной завалкой, ручной формовкой, с ручным производством стержней. Ни одной машины для форм и тем более стержней. Везде и всюду ручной труд. Вентиляция практически отсутствовала. Но мастерство людей, работавших в этом цехе, позволяло отливать сложнейшие детали: блоки цилиндров дизелей длиной 4—5 м с толщиной стенки 7—8 мм, фундаментные рамы, крышки цилиндров, втулки, элементы топливной аппаратуры и др. Сложность дизельного и компрессорного литья общеизвестна, но паровозный цилиндр тоже не простая деталь для литейщика.

В соответствии с народнохозяйственным планом на Коломенском заводе создавались новые машины, более мощные и совершенные. Неутомимо работали конструкторы завода. Требовались все более сложные и крупные отливки из самых прочных материалов. Старый литейный цех уже не мог справиться с этими задачами. Словом, старому цеху приходил конец.

По мере готовности в новый цех переселялись рабочие, мастера и инженеры, специалисты старой и новой школы. К моему удивлению, отнюдь не все охотно оставляли старый цех, особенно пожилые рабочие. За 15—20 лет люди привыкают к рабочему месту, к самой обстановке. Трудно расстаться даже

со знакомым цеховым гудком. Тем не менее, перейдя в новый цех, рабочие быстро осваивались с расположением печей, кранов, сигналов, привыкали к рабочим местам. Люди громадного практического опыта, но не имевшие достаточного образования, работали плечом к плечу с прошедшими подготовку в советской высшей школе, но не обладавшими еще столь драгоценным опытом. И те и другие горели энтузиазмом созидания. Строительство и освоение нового цеха было делом всего заводского коллектива.

В литейном цехе мне все пришлось по душе: планировка, масштабы производства и новое, доселе невиданное оборудование. Значительная часть его была приобретена в Германии, США, Англии. Мне оно было знакомо по учебникам и каталогам, с которыми приходилось иметь дело в институте, а также на новых заводах, где довелось быть на практике.

Плавильное отделение имело хорошие завалочные машины, отличные шихтовые автоматически фиксирующие весы на электрифицированных тележках. В цехе были установлены мощные воздуходувки для вагранок, два конвейера для крупных и мелких форм с вариатором скорости. Впрочем, всего не перечислишь. Это было настоящее богатство, созданное руками советских людей, приобретенное на их средства. Во многом отказывал себе наш народ, чтобы построить заводы и купить эти машины за границей, потому что наша промышленность тогда еще не могла изготовлять подобное им. Страна набирала силы, не жалела средств, чтобы создать всесторонне развитую промышленность, в том числе и оборонную.

Со всем пылом я взялся за изучение оборудования нового цеха. Не гнушался и старинного русского способа, суть которого в том, чтобы все пощупать своими руками. Так легче запоминались схемы устройства машин. Знать их надо было назубок, ведь я назначен заместителем механика цеха. Приходилось рисовать отдельные узлы и детали. Рисунки и схемы помогали мастерам и рабочим. Работая бок о бок со старыми производственниками, я узнавал немало такого, что не написано ни в каком учебнике.

Большинство в руководящем ядре Коломенского машиностроительного завода составляли мастера-практики. Среди них было немало членов партии. На своих плечах они вынесли огромную работу, в том числе помогли стать на ноги и окрепнуть молодым специалистам. Правда, были и такие, кто не сразу принял молодых специалистов за людей, достойных работать рядом с ними.

На первых порах и мне не удалось избежать конфликтов со старшим мастером Кириллом Ивановичем Кузиным. Он принял меня с явным недоверием. Конечно, основания для этого были: знания мои, особенно в практическом отношении, были весьма скромными. Кирилл Иванович начал с того, что давал мне различные мелкие поручения, которые мог выполнить человек, не имеющий инженерного образования. Это меня обижало. На мои просьбы дать мне настоящую инженерную работу старший мастер, пряча улыбку в седые усы, не отвечал, но постепенно усложнял поручения.

Так прошло пять или шесть месяцев. И вот Кирилл Иванович попросил меня подобрать цепь и сформировать приспособление для перемещения в сушильную печь очень крупной формы весом около 70 тонн. Делалось это в новом цехе впервые. Надо было применить два мостовых крана одновременно. Конечно, Кирилл Иванович знал, как это все сделать, какую взять цепь и как сделать это приспособление, которое он называл чалкой. Хотя он считал на пуды и пользовался старинным складным аршином, но в пределах своей деятельности считал правильно. Этим самым аршином, не глядя на чертеж, да к тому же плохо умея читать его, он вымерял саму модель и весьма близко определял так называемый черный вес отливок, а затем вес формы.

Одним словом, старший мастер захотел проверить инженера, как Тарас Бульба своего сына: «...посмотрю я, что за человек ты в кулаке!» Я провел расчеты с большой тщательностью, копался в справочниках, аккуратно выводил каждую цифру. Вспоминал все правила осторожности при подобных расчетах, не поскупился на запас прочности. Дело это было не только принципиальным, но и связано с опасностью для жизни людей. Трижды проверил каждую строчку расчета, выполненного чертежным шрифтом аккуратно и чисто, как учил нас математик К. А. Дроздов.

Накануне, поздно вечером, когда вторая смена заканчивала заливку, я еще и еще раз проверил выбор цепей и чалочных приспособлений. Наверное, Кирилл Иванович издали наблюдал за мной, я это больше чувствовал, чем видел. Наконец наступил решающий час. Подготовлены цепи, чалочные приспособления, проинструктированы крановщики, стропальщики. Кирилл Иванович наблюдает и молчит. Пытаюсь разгадать его мнение, но не спрашиваю. Дело идет своим чередом. Первые команды к подъему. Цепи натянулись подобно струнам. Форма поднята. Теперь ее нужно через весь пролет везти в сушильную печь.

Кажется, никто не волнуется, кроме меня. Внимательно всматриваюсь в лицо старшего мастера. Он стоит напротив меня по другую сторону груза. Кирилл Иванович внешне спокоен, но вытирает пот красным носовым платком.

Мне полагалось доложить старшему мастеру, и я пошел к нему прямо под грузом, вместо того чтобы обойти. По правилам техники безопасности это строго запрещалось. Что делать, хотелось показать мастеру уверенность в своем расчете. Однако в ту минуту никто не вспомнил о нарушении правил. Подойдя к мастеру, я попросил разрешения направить форму в сушильную печь. На строгом лице Кирилла Ивановича появилась улыбка, глаза засветились добротой. Это был первый шаг к сближению. Потом мы несколько лет работали вместе. Я сменил несколько должностей: технолог, заместитель начальника, начальник цеха, а Кирилл Иванович неизменно числился старшим мастером. Отношения наши были самыми замечательными. Я считал его всегда своим старшим товарищем и учителем. Кирилл Иванович дал мне рекомендацию в партию.

Это был подлинный рабочий интеллигент, обладавший тонким юмором. Помню, когда на заводе был введен институт диспетчеров, Кирилл Иванович сомневался в его целесообразности, называл эту новую должность не иначе как «беспечер», производя это слово от «беспечности». Когда изучали методы американского инженера Тейлора, имя которого назойливо произносилось в промышленности, Кирилл Иванович, узнав, что «тейлор» по-английски созвучно слову «портной», всякий раз, когда заходила речь о Тейлоре, называл его не иначе как портным.

Коломенский завод был не первым предприятием, где мне довелось работать. Я проходил производственную практику на «Ростсельмаше». Этот завод начал строиться в 1926 году и вступил в строй действующих в 1930 году. Уже через год завод полным ходом выпускал для сельского хозяйства тракторные плуги, сеялки, культиваторы, а затем и зерноуборочные комбайны. Я видел его рождение. «Ростсельмаш» оставлял неизгладимое впечатление своим величием, строгостью линий, какой-то свежестью. Новейшая техника вошла во все звенья технологии производственного процесса на предприятии. Завод проектировался, строился и частично налаживался с помощью иностранных специалистов. Многие из них держались по отношению к нам надменно и пренебрежительно. Среди массы

потертых и засаленных спецовок, неглаженых брюк из чертовой кожи, серых и синих рубах — так были одеты наши предшественники — иностранные инженеры выглядели щеголями: они были в добротных халатах, а наладчики — в отлично сшитых комбинезонах.

В ту пору мы отказывали себе во многом, но не скупились на затраты, чтобы привлекать иностранных специалистов. Когда еще действовала карточная система, им выдавали особый продовольственный паек, предоставляли благоустроенные квартиры, выплачивали высокие оклады. Надо было учиться у иностранных специалистов, перенимать их опыт. Стране нужны были высокие темпы промышленного развития. Скорость стала синонимом роста. Наши рабочие, мастера, инженеры быстро осваивали заграничную технику, приводя в изумление иностранных специалистов. Многим из них приходилось досрочно покидать заводы, так как наши предприятия переставали нуждаться в их помощи.

Теперь и «Ростсельмашу», и Коломенскому заводу надо было переходить на выпуск оборонной продукции.

На второй день возвращения на родину я поехал в Москву доложить о своем прибытии. Но в город не так-то просто попасть. Шла строгая проверка документов всех приехавших в столицу. Я предъявил свой заграничный паспорт, тот самый «молоткастый, серпастый» и в красной обложке, с иностранными словами в тексте. Милиционер сразу насторожился. Возможно, он в первый раз увидел эту «краснокожую паспортину» и поэтому подозвал другого милиционера. Меня пригласили пройти в отделение милиции, расположенное рядом с Казанским вокзалом. Там тоже долго листали паспорт и позвонили в Наркомат внешней торговли. Однако и это не помогло. Наконец позвонили начальнику милиции Москвы. Потеряв около часа, я освободился. Впрочем, мне было не жаль потерянного времени: такая проверка — неплохой признак порядка.

Вести, приходившие с фронта, были одна другой тревожнее. На всех фронтах шли тяжелые оборонительные бои. Требовалось огромное количество танков, причем танков современных. Наладить их выпуск было поручено и нашему заводу. Предвоенный мобилизационный план Коломенского завода, над которым мы работали много и долго, внося многократные поправки, сильно изменился. Но никто из коломенцев не тратил времени на ахи и охи, на сетования, что, мол, производство

танков не предусмотрено мобилизационным планом предприятия.

В самом начале войны завод должен был выпускать корпуса легких танков Т-60 и поставлять их другому предприятию. Начать производство этого танка намечалось в 1941 году. По этой причине его следовало бы считать современным танком. Однако он уже не соответствовал требованиям войны. Но и этих танков не хватало.

Производство броневого листа потребовало переоборудования термических печей и сооружения ванн к ним, освоения новой технологии. Но это было нам уже известно: еще до получения заказа на танковые корпуса нам довелось делать бронепоезд. Его постройка дала некоторый опыт изготовления брони. Намного более крепким орешком оказалась башня. Она состояла из нескольких деталей довольно сложной конфигурации. Нужен был мощный пресс, чтобы штамповать их. Имевшийся на заводе был слабосилен и тихоходен. Детали приходилось подвергать повторной обработке и даже расчленять башню на более мелкие детали. Это увеличивало объем сварки и механической обработки и в конце концов стало узким местом. Но где взять мощный пресс? Это было не так просто, тем более что его установка потребовала бы значительного времени.

Главный металлург завода Борис Алексеевич Носков обратил внимание, что на нашем бронепоезде артиллерийские установки были защищены литыми башнями из броневой стали. По инициативе Носкова началась работа по отливке опытной башни для танка.

На пути освоения литой башни оказалось много препятствий. Толщина стенки литой башни увеличилась более чем в 3 раза по сравнению со штампованной. Соответственно увеличивался и ее вес. Однако Носков, как и подобает настоящему инженеру, человеку творческому, предвидел, что повышение бронестойкости литой башни, несмотря на увеличение веса, на войне окажется более выгодным. К этому времени заводские конструкторы после проверки дали заключение, что мотор и ходовая часть вынесут дополнительную нагрузку, и танк, таким образом, почти не потеряет маневренности.

Вся эта работа была закончена в исключительно короткий срок, примерно за неделю. Теперь надо получить «добро» представителей военного ведомства. Они наши заказчики и главные специалисты по этим вопросам. Еду в Москву. С мандатом заместителя главного металлурга Коломенского завода попадаю в здание недалеко от Красной площади. В руках папка с

документами и рулон с чертежами литой башни. Сердце колотится, вдруг скажут «нет», а ведь во дворе нашего завода не один десяток танковых корпусов без башни, да к тому же литые башни уже запущены в серийное производство на наш собственный страх и риск.

Примерно к одиннадцати часам вечера я был в приемной начальника Главного автобронетанкового управления Я. Н. Федоренко. Сижу час, сижу два. Никогда не видел такого скопления военных начальников.

Расторопный адъютант хорошо справлялся со своими обязанностями. Но не все выходили удовлетворенными из кабинета генерала. А дело объясняется просто: танков мало, а все их просят. За этим, собственно, большинство и прибыло в столицу.

В приемной осталось всего несколько человек. Задаю адъютанту вопрос:

— Примет ли меня товарищ Федоренко?

— Вас примут. Между прочим, самого Федоренко нет, он на фронте. Его временно замещает генерал Лелюшенко.

Я спросил имя и отчество, потому что фамилия показалась мне знакомой. Все совпало. Да, этот тот самый генерал, командовавший 39-й ЛТБ (легкотанковой бригадой), в которой мне довелось служить в действующей армии с сентября 1939 года по октябрь 1940 года.

...В сентябре 1939 года меня призвали из запаса в действующую армию, и я получил назначение на должность командира взвода танков Т-26. Бригадой командовал Д. Д. Лелюшенко.

Небольшая тренировка — и бригада вступила в путь. Основной зоной действий бригады была Белоруссия. Во время движения по размытым и неисправным дорогам, при погрузке и разгрузке на железнодорожных станциях — всюду приходилось видеть неутомимого командира бригады. Несколько раз мне в походе и во время дежурства по части приходилось докладывать комбригу. Память у Дмитрия Даниловича действительно прекрасная. Вспомнить командира взвода через несколько лет после давно прошедших встреч нелегко. Нужен зоркий глаз, военные навыки, концентрация внимания. Лелюшенко хорошо знал своих подчиненных — не только командиров батальонов, рот, но и взводов. Ведь со всеми этими людьми рано или поздно придется идти в бой. Генерал Лелюшенко, по моему мнению, относится к тому типу военачальника, который всегда чувствует себя солдатом. Качество это наиважнейшее. Мне

кажется, что самое высокое и почетное звание для любого генерала — солдат.

В походе в ту осень 1939 года танки Т-26 показали себя с неважной стороны: весьма ограниченный ресурс бензиновых двигателей, произвольный сход гусениц, низкая скорость, плохая проходимость, слабая броневая защита. На непродолжительных стоянках велись занятия по изучению материальной части, уставов. Однако лучшей учебой для рядовых и командиров был сам поход, близкий к боевой обстановке.

Во время советско-финской войны Д. Д. Лелюшенко командовал танковой бригадой на Карельском перешейке при прорыве линии Маннергейма. На вооружении в то время были устаревшие, особенно в части бронезащиты, танки Т-26 и БТ. Дмитрий Данилович с присущей ему изобретательностью и настойчивостью организовал экранирование башни Т-26. Навешивание дополнительных броневых листов на башню производилось с помощью ленинградских предприятий в исключительно короткие сроки.

Генерал Лелюшенко сел в танк и испытал его в бою. Сам изобрел — сам испытал. Я надеялся, что человек необычайной энергии, смелости, находчивости и трудолюбия быстро рассмотрит наше предложение и примет его.

Наконец меня пригласили зайти в кабинет. Передо мной был тот самый, нисколько не изменившийся генерал Лелюшенко. Он шел навстречу, и мне показалось, что он узнает меня.

— Вы — товарищ Смеляков?

— Так точно, товарищ генерал!

— Служили в 39-й ЛТБ?

— Так точно!

Генерал весело посмотрел на меня, довольный своей памятью. Да и у меня стало легче на душе. Быстро излагаю суть вопроса. Развертываю чертеж башни, протоколы испытаний, заключение различных служб, расчеты заводских конструкторов, заключение головного завода. Обращаю внимание генерала, который, очевидно, сильно устал, на то, что есть и отрицательное мнение по этому вопросу.

Он слушает меня, не отрывая глаз от чертежей и расчетов, а его рука ищет карандаш. Слово «утверждаю» через минуту пересекает верхний угол чертежа и протокола. Мне хотелось поговорить с генералом, что-то вспомнить о совместной службе, но, взглянув на его озабоченное лицо, я решил, что лирическим отступлениям не время.



Солдаты промышленности

Октябрь 1941 года.— Фашисты рвутся к Москве.—
Бронепоезд № 1.— Лиза Кубышкина.—
Эвакуация завода.— Бронепоезд № 2.—
Промышленность на колесах.— Нарком В. А. Малышев.—
«Красное Сормово» — боевой арсенал.—
Вместо судов — танки Т-34.—
Курс — на мирные рельсы.

20 октября 1941 года в Москве было введено осадное положение. Противник приблизился почти к самой столице. Население Москвы жило тревожно. Заводы эвакуировались в глубь страны. В Куйбышев выехали правительственные учреждения, туда же перебрались иностранные дипломатические представительства. В Москве продолжали работать Центральный Комитет партии, Государственный Комитет Обороны, Советское правительство.

Через два дня после введения осадного положения мне пришлось побывать в Москве. Повсюду царил образцовый порядок. По улицам шагали вооруженные патрули. Столица имела подтянутый, деловой и строгий вид. Во всем чувствовалось: город в опасности, но он готов к борьбе и ведет ее.

В те осенние дни 1941 года иногда над Коломенским заводом и железнодорожной станцией появлялись самолеты противника. Они кружили над мостами через Москву-реку и Оку, над поселками, летали низко, часто днем. Ночью одиночные самолеты сбрасывали небольшие авиабомбы. Не было зафиксировано ни одного прямого попадания на Коломенский завод. Бомбы падали на поселок, вблизи завода и железнодорожной станции.

План фашистов взять Москву провалился. Противнику пришлось пополнять войска, потери которых были весьма су-

щественными. Немецкое командование решило окружить Москву, блокировать ее с севера и с юга. Создалась непосредственная угроза заводам, расположенным в Коломне. Государственный Комитет Обороны принял решение об эвакуации завода на восток страны, в Киров.

Когда на заводе получили это решение, то в первое мгновение все были потрясены. Не укладывалось в голове, что гигантский завод, вросший корнями в родную коломенскую землю, должен стронуться с места. Казалось невероятным сдвинуть всю эту махину, да еще в период, когда продукция завода так нужна фронту. Хотелось верить, что приказ об эвакуации будет отменен. Лелеяли надежду, что обстановка на фронте изменится и завод останется в Коломне. Однако подобное замешательство длилось недолго. Мы отлично понимали, что на фронте положение архитяжелое, к тому же нам было известно об эвакуации на восток Ижорского, Мариупольского, Кировского заводов и других крупных предприятий. Эти заводы уже работали на новых местах.

Нужно — значит нужно. Первое слово, как всегда, партийной организации. Она призвала коломенцев в самые короткие сроки демонтировать оборудование, собрать инструмент, оснастку и, самое главное, отобрать людей, обладающих необходимой квалификацией. В Киров уехали уполномоченные завода, чтобы в срочном порядке подготовить там размещение всего нашего огромного хозяйства.

Рабочие, инженеры и служащие единодушно откликнулись на призыв партийной организации. А ведь надо учитывать особенности Коломенского завода. Большое количество работающих жили в соседних деревнях и селах. Почти каждый имел небольшой домик, огород или сад; у каждого был годами сложившийся привычный уклад жизни. Люди покидали родные места со слезами на глазах, с болью в сердце. Но никто не променял государственное дело на свое личное благополучие, на свои привычки.

Коллектив завода уже привык по-боевому выполнять все фронтовые задания. А их было много, и большая часть неожиданна.

Пожалуй, самым любимым детищем нашего завода в те дни был бронепоезд № 1. Его сооружали с особым подъемом. Само слово «бронепоезд» звучало весомо даже по масштабам нашего завода. Проектировали его заводские конструкторы и технологи по заданию военных. Бронепоезд стал как бы боевым знаменем коллектива. Не было цеха или участка, которые остались бы

в стороне. Партийная организация выделяла добровольцев в состав будущей команды. Основным ядром, как всегда, были коммунисты. Среди коммунистов нашего литейного цеха, где я работал до войны, добровольно вызвалась служить на бронепоезде бригадир крановщиков член партии Лиза Кубышкина. Дочь кадрового коломенского рабочего, она руководила коллективом не только многочисленным, но и сложным по составу. В ее бригаде насчитывалось около 160 молодых женщин — крановщиц и водительниц электрокаров. Литейщики работали по непрерывному графику почти две полные смены, во время третьей шла подготовительная работа с помощью кранов и электрокаров. Так что у Лизы Кубышкиной была не бригада, а, можно сказать, целый цех.

Молодой и озорной народ эти крановщицы и водительницы электрокаров! Нужно иметь особый талант, особый такт, чтобы завоевать их доверие: вовремя расставить по машинам, заменить заболевших или не вышедших по разным причинам на работу, подменить на обед, не забыть послать наиболее квалифицированных крановщиков к формовщикам, которые собирали самые сложные детали — блоки цилиндров. Очередность отпусков — тоже целая проблема. Девчата выходили замуж и, само собой, через некоторое время становились матерями. Все эти непростые вопросы лежали на плечах худенькой боевой Лизы Кубышкиной. Лизу слушались, хотя она никогда не прибегала к помощи администрации.

Сама она могла работать на любом кране цеха. А их было 40, по крайней мере шесть типов. Несколько лет Лиза была крановожатой. Знала многих работников цеха, всех мастеров, начальников смен и бригадиров. Ее выступления на партийных или профсоюзных собраниях были всегда дельными и далеко не медовыми. Высказывалась она с такой непосредственностью и верой в правоту своего дела, что всякий раз вызывала одобрение зала. Некоторые мастера побаивались ее резких, но справедливых слов больше, чем выговоров начальника цеха. Как сейчас, вижу ее яркие рыжие волосы, усыпанное веснушками лицо, серо-голубые глаза.

Рабочие и инженеры завода «выхаживали» каждую мелочь на бронепоезде, не говоря уже о главных механизмах — паровозе и мощном вооружении. Тщательно и умело зачищали сварные швы бронированного корпуса, окрашивали все как для парада, без чего, собственно, можно было в ту горячую пору обойтись. Наконец бронепоезд готов. Его выкатили во двор завода. Внушительный броневой корпус, артиллерийские башни,

пулеметы, спаренные крупнокалиберные зенитные пулеметы. Бронепоезд получился красивым, ладным. Сделано все так, как может сделать рабочий человек, если ему работа по душе, сделано превосходно.

Короткий митинг на заводском дворе. Коломенцы провожают своих товарищей на фронт. На митинге выступили секретарь Московского областного комитета партии Б. Н. Черноусов и И. Д. Папанин. Речь Ивана Дмитриевича была особенно яркой и доходчивой. Он рассказал, в каких условиях жила их четверка на льдине, пошутил, сказав, что хотя они и дрейфовали, но не дрейфили.

Последний прощальный свисток паровоза. Бронепоезд № 1 вышел за ворота завода. Он участвовал в обороне Москвы. В боях под Можайском погибли Лиза Кубышкина и большая часть команды.

Как ни больно было расставаться с заводом, но приказ об эвакуации коломенцы восприняли подобно боевому заданию. И вот уже подан под погрузку первый состав. Место погрузки — сквер против главной конторы завода, где проходила заводская железнодорожная ветка. Здесь мы торжественно провожали на испытание паровозы, по этой дороге уходили с завода сданные в эксплуатацию локомотивы и другая продукция. А вот теперь уезжали на восток те, кто производил эту продукцию. Вагоны товарные, так называемые теплушки. Они населялись плотно, до отказа. Много провожающих, они пытались помогать грузиться, но чаще только мешали, создавая сутолоку. Удивленные и любопытные ребятишки неотрывно наблюдали за происходящим. Подростки грузили пожитки вместе со взрослыми. Они сразу повзрослели, на редкость послушны. Их лица серьезны, движения собранны.

Поднялась и двинулась громада завода.

Ушли на восток первые составы с людьми. За ними — эшелоны с оборудованием, материалами, оснасткой. Мне, в то время заместителю главного металлурга завода, поручили демонтаж и отправку оборудования кузнечного, литейных и модельного цехов, а также всего их остального хозяйства. Нужно ли говорить, как тяжело было разбирать оборудование чугунолитейного цеха, командовать теми же людьми, которые совсем недавно, всего лишь несколько лет назад, все это любовно строили, собирали, пускали и осваивали.

Цех замер. Слышно лишь чириканье воробьев, крики галок, которые любили этот цех, жили в нем, селились, особенно зимой, поближе к теплу. Раньше их голоса за гулом машин не

были слышны. А теперь птицы свободно летают, галдят на все голоса. Не льется расплавленный металл, не стучат формовочные станки, не бегают стремглав по пролетам проворные электрокары, замерли громады металлоконструкций землеприготовительного отделения, сиротливо лежат теперь никому не нужные стержни, из-за которых раньше нередко вспыхивали споры, если они не подавались на формовку в точно установленное время...

Жизнь теперь шла в основном вблизи погрузочных площадок, где сосредоточили все, что следовало отправлять. Около 15 тысяч рабочих, инженеров, служащих и членов их семей уехали на новое место. В Кирове к этому времени выпал снег, ударили морозы. В трудных условиях в невиданно сжатые сроки коломенцы на новом месте начинали производство танков.

Коломенский завод продолжал жить и на старом месте. Оставались котельная, электростанция, небольшая кислородная станция, сварочное оборудование, некоторое количество металлорежущих станков, молот свободной ковки и др. Сохранилась одна из четырех мартеновская печь, формовочный пролет с краном. Догружалось кое-что из материалов, оснастки, оборудования. Около 3 тысяч человек трудились в меру своих сил и возможностей.

Партком завода в то время возглавлял Константин Николаевич Слонов, замечательный коммунист, обаятельный человек, в прошлом комсомольский работник.

Меня назначили исполняющим обязанности директора базового завода — того, что оставался на месте. Мы организовали новые цехи — по производству ружейных гранат, сварке так называемых противотанковых «ежей» и многого другого. Коллектив завода не ждал заказов, а сам находил нужное дело. А силы для этого были: оставалась часть рабочих, мастеров, инженеров. Правда, в основном это были люди пожилые, не очень здоровые.

Мы развернули в Коломне производство стальных литых башен (они имели вид колпаков) для долговременных огневых точек с амбразурами. Эти башни пригодились при обороне Москвы. Работали круглосуточно. На башни шла, конечно, не броневая сталь. У нас не осталось ни никеля, ни хрома, чтобы получить такой металл. Не было также оборудования для термической обработки. Но и обычная сталь, которая в лобовой части башни достигала толщины около 100 мм, представляла для бойца защиту от пулемета или автомата противника, от осколков снарядов, мин, от взрывной волны. Военные их заби-

рали у нас немедленно. Работники сталелитейного цеха трудились с необычайным воодушевлением.

Припоминается такой эпизод той давней поры. Рядом с заводом и по сей день находится железнодорожная станция Голутвин. Именно на этой станции надо сходить, если вы хотите кратчайшим путем попасть на Коломенский завод. В то время начальником ее работал Федор Илларионович Михин. Связь завода с этой станцией была самой тесной еще с довоенной поры. В дни эвакуации завод и станция тоже были единым организмом, усилия которого направлялись на выполнение общей задачи. Станция работала с максимальным напряжением, четко.

На станции оказались восемь пушек калибром 152 мм. Все они стояли в тупике на платформах. Пушки прибыли без документов, стояли уже более двух недель. Ими никто, к удивлению, не интересовался. Михин запрашивал центр, но и оттуда определенного ответа не последовало. Федор Илларионович позвонил мне и пригласил посмотреть застрявшие на станции пушки и заодно подумать, как их можно приспособить для защиты железнодорожной станции. Он так охранял свою станцию, что категорически отказался демонтировать устройство автоблокировки, несмотря на строгое предписание, сумев доказать, что в случае прихода немцев автоматику вместе со станцией можно вывести из строя в течение нескольких минут. Все было подготовлено, то есть заминировано. И на Коломенском заводе были заминированы мартеновская печь, электростанция и другие объекты. Специальная команда минеров следила за исправностью электрической подводки к зарядам взрывчатки, заложенной на объектах. Обычно обрывы случались при передвижении грузов. Но однажды повреждение оказалось преднамеренным. Задержанный — старый рабочий — спокойно и откровенно сказал:

— Не дам взорвать завод. Он нас кормит. Без него мы с голоду подохнем. К тому же малые дети... А немца сюда не пропустят!

Михин предложил приспособить платформы для ведения стрельбы из орудий, обложить пушки мешками с песком и приготовиться таким образом к встрече фашистов. Предложение начальника станции было принято. Заводу поручили выполнить всю нужную работу, а команду бойцов, умеющих обращаться с артиллерией, должен был подготовить районный военный комиссар.

Сказано — сделано. Через час-полтора пушки были уже на

заводе. Оставшаяся в Коломне небольшая группа конструкторов и технологов взялась за конструирование бронепоезда № 2. Заводские инженеры с большим энтузиазмом принялись устраивать артиллерийские платформы. Вместо мешков с песком они предложили сделать невысокие металлические борта, сделали металлические настилы на полу платформ на усиленных балках, которых в обычных вагонах нет. Потребовалось сконструировать захваты в виде мощных клещей, которые должны скрепить платформу с рельсом, иначе платформа при стрельбе опрокинется. Была разработана конструкция артиллерийского погреба, если выражаться военным языком, а проще говоря, механических ящиков, оборудованных гнездами для снарядов. К утру, примерно через семь-восемь часов после рождения идеи, проект был готов, а в цехи переданы рабочие чертежи. Спустя два дня все было сделано, осмотрено, проверено. Инициативу завода одобрили местный комитет обороны и горком партии. Началось строительство второго бронепоезда. Оно велось максимально ускоренными темпами.

Из Москвы на завод прибыли военные. Среди них артиллеристы и специалисты по бронепоездам. Военные заинтересовались самодельным бронепоездом и обещали помочь вооружением и укомплектовать командой.

— Бронепоезд в основном уже закончен,— сказал главный инженер завода.

— Вот и хорошо. Давайте его посмотрим,— ответили военные.

Специалисты не скрывали своего восхищения: они не ожидали, что мощные пушки можно столь удачно расположить на обычных платформах. Понравилось им и оригинальное устройство башен и захватов. Была отмечена добротность сварочных и монтажных работ. Мы рассказали приезжим, что хотя завод нашел броневую сталь — это были остатки от танкового производства, но термическую обработку стали не производили, так как нет ни нагревательных печей, ни ванн для закалки и отпуска, ни, самое главное, времени. И поэтому, мол, завод сомневается, насколько прочна будет броневая защита орудий и команды. Но испытание башен и корпусов всех четырех платформ было произведено по всем правилам — отстрелом. Заводу выделили зенитные крупнокалиберные пулеметы, танковые пулеметы с шаровыми опорами, новые, более совершенные телефоны и средства наблюдения. Наш самодельный бронепоезд превратился, таким образом, в узаконенную боевую единицу. В середине декабря 1941 года бронепоезд сдали прибывшей на

завод военной команде. Короткие проводы — и крепость на колесах ушла на фронт.

По внешнему виду второй бронепоезд, конечно, уступал первому. Однако на фронте он показал себя не хуже. Сказалась огневая мощь и хорошо обученная команда. Нам рассказывали, что экипажу бронепоезда было присвоено звание гвардейского. Почти все бойцы и командиры получили награды. Кстати сказать, бронепоезд приходил на завод для ремонта и затем вновь отправился воевать.

Коломенцы по праву гордились тем, что внесли свою лепту в разгром фашистов под Москвой. Рабочие и жители Коломны чувствовали огромный прилив энергии. Завод стал работать заметно лучше. Шли добрые вести и от наших товарищей из Кирова. В ноябре и декабре 1941 года на новом месте монтировалось оборудование, коллектив готовился начать производство танков. Хотя изготовление корпусов и башен было освоено еще в Коломне, наладить серийное производство танков в Кирове было непросто. Однако уже в январе 1942 года были выпущены первые пять танков. В феврале завод перевыполнил план и получил следующую телеграмму Государственного Комитета Обороны: «Ваша телеграмма о том, что Коломенский завод перевыполнил план февраля 1942 года по танкам, нами разослана всем директорам и парторгам ЦК ВКП(б) танковых заводов». В марте завод удвоил выпуск танков. Таким образом, коломенцы и в Кирове, и у себя дома жили одними целями, одними задачами, работали в едином порыве.

Но каждый новый день обнаруживал новые трудности. Запасы топлива истощались, возникали перебои со снабжением электроэнергией, металлом и другими материалами. В таких условиях надо было думать о постепенном восстановлении базового завода. Он перешел в подчинение Наркомата тяжелого машиностроения, а эвакуированный в Киров — в ведение нового Наркомата танковой промышленности. Предприятия этого наркомата специализировались на изготовлении танков, самоходных установок и некоторой другой отборной техники, в той или иной степени близкой к характеру основного производства.

Возглавил Наркомат танковой промышленности хорошо известный коломенцам Вячеслав Александрович Малышев, одновременно являвшийся заместителем Председателя Совнаркома СССР. Когда-то он работал на Коломенском заводе — сначала в конструкторском отделе, затем начальником крупнейшего дизельного цеха, главным инженером, директором завода.

В. А. Малышев был выдающимся работником, талантливым инженером и организатором производства. Он смело выступал с новыми техническими предложениями, целеустремленно и с большой настойчивостью проводил их в жизнь. Он пользовался у нас огромным авторитетом. В 1937 году Вячеслав Алексанрович был избран депутатом Верховного Совета СССР по Коломенскому избирательному округу. В 1939 году его назначили на пост народного комиссара тяжелого машиностроения, а в 1940 году он стал заместителем Председателя Совета Народных Комиссаров СССР.

Многое можно сказать об этом человеке, о том, как он работал, что он сделал. Мы учились у него организованности, деловитости. Всем было известно, как тщательно готовил он заседания коллегии наркомата. Мне не раз приходилось в качестве докладчика выступать перед коллегией, и я опасался в чем-либо ошибиться в изложении материала, ибо нарком превосходно знал предмет и легко схватывал самую суть дела. Докладчикам, как говорится, доставалось на орехи. Даже при хорошей в общем работе завода В. А. Малышев находил слабые места, недостатки и обрушивался не только на того, кто отчитывается, но и на службы наркомата, в сферу деятельности которых входил завод. Спрятаться от критики с помощью общих цифр или заверений и обещаний было невозможно.

Когда Вячеслав Александрович стал наркомом танковой промышленности, мы на Коломенском заводе были твердо уверены, что дело танкового производства от этого, несомненно, выиграет.

В феврале 1942 года я получил назначение в Киров в качестве заместителя главного металлурга завода. Но как странно устроен человек: теперь, когда приказ был на руках и я мог заняться любимым литейным делом, мне стало жаль покидать Коломну и завод. Может, еще и потому, что недалеко от Коломны, в четырех-пяти часах езды на автомобиле, в Спасске-Рязанском, где я появился на свет, жила в те дни моя мать Мария Игнатьевна.

Спасск расположен в трех километрах от знаменитого исторического места — Старой Рязани; здесь в 1237 году татаро-монгольские полчища нанесли первый удар по столице Рязанского княжества. Силы были явно неравные, но рязанцы отчаянно и мужественно сопротивлялись. Город пал только на шестой день. Когда я учился в школе, нас часто приводил сюда учитель истории. Помню неказистые, соломой крытые домишки, давно не видевшую ремонта старинную церквушку, запущен-

ное кладбище с неразборчивыми надписями на могильных плитах, кое-как разбросанные сады, родниковую речку Серебрянку, плохие дороги. Но все это дорого сердцу. Глаз ласкали обрывистые берега Оки, дали заливных лугов с перелесками и светлыми озерами, мелкими речушками. С высоты сохранившихся городских валов хорошо были видны Спасск, села Шатрище, Фатьяновка, Гавриловское...

Рассказы учителя воскрешали былое, волновали воображение, рисовали жестокие битвы с врагом, беззаветную храбрость рязанцев. А когда здесь появились ученые и начали раскопки, осторожно просеивали каждую крошку земли, трудно было найти лучших зрителей и помощников, чем ребятня, собиравшаяся со всей округи. Равнодушных наблюдателей не было. Сколько разгорелось споров, различных предположений, разговоров! Сколько было восхищенных, завороженных глаз, когда ученые показывали свои находки, будь то кусочек копья или наконечник стрелы, узорчатый черепок или остаток домашнего очага! Нам, мальчишкам, то чудился шумный бой с клубами дыма и языками пламени пожарищ, свистом летящих татарских стрел, топотом и ржанием вздыбленных лошадей, то слышались крики умирающих от ран воинов, плач детей, голоса их матерей и отцов, вставших на защиту русской земли.

Велико воздействие таких бесед на характер молодого человека, на его формирование как гражданина, патриота, любящего свою Родину и свой народ! Ведь именно отсюда и начинается любовь к родной земле и к своему народу. Здесь находятся его корни. И сколько бы потом ни исходил земли человек, какие бы сроки ни миновали, кем бы он ни стал, здесь истоки, здесь начало всех начал.

Конечно, не на одной истории воспитывались мальчишки и девчонки в Спасске, районном центре, где в ту пору самыми приметными сооружениями были четыре школы, размещенные в добротно сделанных, светлых каменных зданиях, в которых трудилась целая когорта замечательных учителей. В школы Спасска поступали и из соседних деревень те, кто хотел получить среднее образование. Ребятишки из дальних деревень на время учения снимали угол или койку. Из ближних сел ребята ходили в школу пешком за 6—8 километров.

До Спасска немного не дотянули южноокские черноземы. Это я к тому, что земли здесь бедные, урожаи зерновых низкие. Вот почему здесь получили развитие различные промыслы. На «вооружении» у местных крестьян до революции были соха, деревянная борона, серп и коса, цеп. Плугов почти

ни у кого не было. Большинство хозяйств были безлошадными, бедняцкими. 22 июля 1926 года в Спасском уезде появилась первая сельскохозяйственная артель «Красный маяк», в малоземельном беднейшем селе Перкино, расположенном на берегу реки Прони. Колхоз этот остался у меня в памяти как символ рождения новых отношений в деревне, новой идеологии, духа коллективизма. Сначала в колхоз вошли 33 хозяйства, в 1929 году в нем уже состояло 54, а к началу сплошной коллективизации — 164 хозяйства. В начале 30-х годов колхоз «Красный маяк» играл уже большую роль в жизни района как одно из примерных и образцовых коллективных хозяйств. Артель стала школой колхозного строительства. В 1929 году здесь были отличные скотные дворы, конюшни, амбары, овощехранилища, клуб, детские ясли, дома для колхозников. Посажен общественный сад. Особое впечатление производили рослые, сильные лошади и породистый молочный скот.

В молодые годы, когда мне предстояло принять важное решение, я часто вспоминал свою мать. Всего один год она училась в начальной школе. Задушевные ее письма были полны грамматических ошибок, но теплота слов от этого нисколько не уменьшалась. По-крестьянски меткие, с оттенком юмора, письма были интересны и живописны. Чтобы ей легче читать, я писал ей печатными буквами. Она читала их по складам не один раз. Чтение, видимо, доставляло ей особое удовольствие.

Мой отец Николай Александрович родился в крестьянской семье, окончил городское реальное училище, много читал, готовился стать учителем, но судьба распорядилась по-иному: ему пришлось работать в местных финансовых органах. Я поражался обширным знаниям, которые отец приобрел самообразованием. Трудолюбием он, как, впрочем, и мать, обладал исключительным. Отец умер, когда мне исполнилось 17 лет.

В тот суровый час перед отъездом в Киров мне хотелось повидать родных, может быть, увезти с собой мать. Но как ни велико было мое желание, осуществить его не удалось. Написал в Спасск письмо с новым кировским адресом...

Нашему Коломенскому заводу, эвакуированному в Киров, отводилась немалая роль в увеличении производства танков. Прибыв в Киров, я в первый же день обошел цехи и удивился работе, которую проделали мои товарищи. Надо отдать должное кировчанам, которые приютили коломенцев, оказали им большую помощь, проявив высокое понимание задач, стоявших перед страной. Маленький завод в Кирове принял гиганта и сделал все, чтобы скорее пошли на фронт боевые машины.

Коломенцы построили и реконструировали несколько цехов. Станки и другое оборудование пришлось устанавливать, теснясь на малых площадях, с нарушением всех норм мирного времени. И в этих условиях специалисты Коломенского завода показали умение организовать производство танков и артиллерийских самоходных установок.

Не могу забыть, как главный металлург завода Борис Алексеевич Носков мудрил с установкой небольшой мартеновской печи; в Кирове такой печи до нас не было. Мартеновская печь нужна была, как говорится, позарез: без броневого литья нельзя делать танки. Постройке даже маленькой мартеновской печи мешали близко расположенные подпочвенные воды, а высота подкрановых путей цеха не позволяла установить мартен без углубления. Главный металлург обратился за советом к строителям. Мартеновскую печь возвели на кессонах особой конструкции. Получился как бы плавающий мартен. Трудно было решиться на такую конструкцию, но Борис Алексеевич сам контролировал строительство и монтаж и сам провел первую плавку. Она прошла удачно. Таким образом, была получена не просто броневая сталь, но первая мартеновская сталь в Кирове.

Под руководством Носкова была намечена не менее важная работа по изготовлению гусениц танков, вернее, литых звеньев гусениц, так называемых траков. Трудность заключалась в том, что по классической технологии для изготовления литых траков нужен в большом количестве марганец. Однако завод был лишен возможности получать его с месторождений Кавказа. Металлурги начали организовывать добычу марганцевых руд в Средней Азии, но для этого нужно было много времени, которым мы не располагали.

Борис Алексеевич вместе с другими товарищами предложил использовать другую марку стали без большого содержания марганца. Помнятся организованные им эксперименты, мучительное ожидание результатов, внесение поправок и новые испытания. Специальные стенды, имитирующие и ускоряющие процесс испытания, отсутствовали, следовательно, приходилось отправлять танки в длительный пробег. Любая, даже самая незначительная, поправка в химическом составе стали сопровождалась повторными испытаниями по полному циклу. Иначе было нельзя. Танк должен безотказно работать на фронте, несмотря на свою обычно сравнительно короткую жизнь.

Проблема, которую взялись решать главный металлург и его ближайшие помощники, выходила далеко за рамки нашего

завода и носила общегосударственный характер. В ее решении Борис Алексеевич проявил себя не только как крупный специалист-металлург, но и как прекрасный организатор творческого коллектива. Он не стучал кулаком по столу, не говорил резких слов человеку, который, скажем, в чем-либо провинился. Однако оплошность никогда не проходила незамеченной. Об этом говорилось вежливо, но убедительно. Уважение к главному металлургу было столь велико, что ошибка немедленно исправлялась, а простое замечание оставалось в памяти надолго. Таких специалистов, как Носков, на Коломенском заводе было немало. Они обучали молодежь не только технологическому мастерству, но и методам работы, что является важнейшим звеном в формировании молодого специалиста.

Партийная организация завода поддерживала таких специалистов, внимательно заботилась о сочетании опытных и молодых работников и получила прекрасный сплав, имя которому — коллектив. А ведь именно усилия коллектива влияли прежде всего на ускорение темпов освоения производства машин. Через четыре месяца после выпуска первого танка Т-60 коломенцы-кировчане организовали изготовление модернизированного танка Т-70 с более мощной броней и вооружением. В связи с утяжелением машины на ней стали устанавливаться вместо одного два автомобильных мотора. Несмотря на значительное изменение в конструкции и технологии, выпуск новых машин постоянно увеличивался.

Шло освоение новых видов вооружения, увеличивалось число выпускаемых танков, повысилась их надежность и живучесть. Труд коллектива завода был замечен и оценен по достоинству. В июне 1942 года Коломенский завод в Кирове был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Тогда награды получили и другие танковые заводы.

За танком Т-70 последовало создание новой боевой машины — самоходной артиллерийской установки САУ-76. Самоходные артиллерийские установки конструировались на базе танков. Это дало возможность унифицировать производство, особенно ходовой части и моторной группы, что, в свою очередь, позволяло ускорять выпуск и освоение новых видов вооружения.

Вскоре мне пришлось расстаться с заводом в Кирове. Меня назначили заместителем главного металлурга завода «Красное Сормово» в Горьком.

Завод «Красное Сормово» был знаком мне лишь по литературным произведениям и устным рассказам. Когда-то он был

связан с Коломенским машиностроительным заводом. Два крупнейших завода России в годы первой мировой войны входили в единый концерн «Сормово — Коломна». Сормовский завод старше Коломенского на 14 лет. Он построен в 1849 году. Заводы роднило многое: мастерство рабочих, условия производства и быта рабочих, их высокое классовое самосознание, революционные выступления против самодержавия.

Продукция, которую выпускали заводы, тоже во многом схожа: паровозы, суда, дизели. В отличие от Коломны, на Сормовском заводе вырабатывают стальной прокат. Здесь в 1870 году инженером А. А. Износковым была установлена первая в России мартеновская печь. С той поры началось отечественное сталеварение по этому методу. Мартеновская печь позволила Сормовскому заводу стать во главе прогресса техники в этой области. Это было известно мне еще со студенческой скамьи.

Некоторое представление о заводе давал перечень основной продукции: выплавка и прокат стали, чугунное, стальное и цветное литье, поковки, артиллерийские снаряды, колесные пары, паровые котлы и машины, дизели, компрессоры, краны, прокатные станы, чугуновозы, шлаковозы, вагонетки для изложниц, формовочные машины, металлические конструкции, бронепоезда, артиллерийские установки на платформах, станки металлорежущие, драги, землечерпалки, баржи, землесосы, речные пассажирские пароходы и теплоходы, буксиры, речные канонерки для Волжской военной флотилии, морские танкеры. В свое время по заданию Ленина сормовичи изготовили танк по типу французского «рено».

Летом 1942 года сормовичи выпускали танки — прославленные Т-34. Некоторый опыт постройки танков, приобретенный на Коломенском заводе, радовал и в то же время, если говорить откровенно, настораживал меня. Говорят, не боги горшки обжигают. Но Т-34 — довольно сложный «горшок»: стальное броневое литье, высокомарганцовистая сталь, точные штамповки, легированные металлы, сложная термическая обработка и многое другое, что входит в этот металлический «бак-цистерну», если учесть английское происхождение слова «танк» (tank).

Вот и Горький. Предместья города такие же, как и во многих крупных населенных пунктах того времени: маленькие домишки, пошатнувшиеся заборы, разнокалиберные сарайчики, овраги, заросшие крапивой и лебедой, кое-где березки, иногда ветлы. По оврагам непременные свалки. Около домов сушится белье. По нему легко определить состав семьи, в известной мере и уровень жизни... Наконец вокзал. Минут через двадцать я

в заводском поселке. Недолгие хлопоты по устройству с жильем в пяти минутах ходьбы от завода.

Первая встреча с директором завода, знакомство с секретарем парткома, с работниками отдела главного металлурга завода. Обход цехов мне посоветовали начать со сборочного танкового цеха. Так вот каков он, легендарный Т-34! Теперь я его вижу и снаружи и внутри. Внушительная броня и вооружение, широкие гусеницы, мощный мотор, ладно сделанная башня. По сравнению с ним явно проигрывают все ранее знакомые мне танки. Т-34 не просто соединение нескольких тысяч узлов и деталей. Это сгусток технической и военной мысли, опыта мирового машиностроения, приборостроения, металлургии, вооружения. Это сплав труда интеллектуального и физического, воли и квалификации, культуры производства всех участников сложного процесса, каким является конструирование и изготовление боевых машин. Когда говорят о весе танка, под этим не подразумевают его сложность в техническом отношении, это скорее характеристика мощности артиллерийского вооружения и брони, относящихся к его тактико-техническим свойствам. Техническую сложность танка характеризует комплекс механизмов, приборов, вооружения, материалов, а также скорость, проходимость, надежность и многое другое. Преодолеть эту сложность непросто. Изготовление таких танков требует специализированного массового производства. Высокая культура такого производства, всех звеньев завода — основное требование и главная трудность.

Дело осложнялось еще и тем, что Сормовский завод почти не знал массового производства, за исключением разве что артиллерийских снарядов. Изготовление снарядов тоже требует много умения, но не в обиду артиллеристам и заводским работникам этой отрасли могу утверждать, что танковое производство намного сложнее. На него были брошены главные силы предприятия. Городская партийная организация умело и деловито организовывала сормовичам помощь других предприятий. В кооперированных поставках участвовало много заводов города и области: автомобильный, станкостроительный, Кулебакский металлургический, «Красная Этна» и др.

Сормовский завод располагал замечательными кадрами. Рабочие умели делать практически все, что требовалось для постройки первоклассного судна. Слесарь-сборщик делает любой узел. Гибщик труб — это настоящий виртуоз, из труб он может сделать чуть ли не кружева. По праву можно назвать искусством работу формовщика в литейном цехе, когда он из-

готовляет форштевень или паровозный цилиндр, блок цилиндров крупного дизеля или компрессора. Мастера так называемой свободной ковки могли отковать гребной или коленчатый вал, вагонную ось, паровозное дышло. Да мало ли сложных и ответственных деталей проходило через их золотые руки! Токари, расточники, фрезеровщики обеспечивали завод отличными деталями с высокой точностью изготовления. Их не пугал самый крупный станок немецкой фирмы «Шисс-Дефриз», который занимал целый пролет механического цеха. На этом станке выполнялся комплекс операций: фрезеровка, расточка, сверловка — настоящий комбинат-уникум. Подобных станков в Советском Союзе в то время было только два. О станке сормовичей знали на многих заводах и нередко просили произвести на нем обработку уникальных деталей. На станке работали опытнейшие мастера. Могу добавить, что загрузка станка планировалась из Москвы.

Технические службы завода были укомплектованы опытными инженерами и техниками. На заводе работали ученые. Конструкторы тоже оказались на высоте, хотя дело касалось проектирования не привычных пассажирских пароходов, землечерпалок, буксиров и барж, а совсем других изделий. Сормовичей-конструкторов, которых не без иронии называли «баржевиками», подчеркивая судостроительный характер завода, не смутила конструкция танка. Впрочем, дело облегчалось и тем, что она была достаточно хорошо отработана еще до войны.

Самым сложным для нас оказалась технология изготовления танка, несмотря на то что основы ее были получены с завода, делающего эти танки еще до войны. Помощь от группы работников других заводов, приехавших на подмогу сормовичам, была еще малоэффективной.

Внешне казалось — есть все для выполнения непрерывно возрастающего плана: чертежи, технология, люди. Но с планом было туго. Не хватало времени. Требовалось освоить новую технологию, обучить инженеров и рабочих принципам массового производства. Нужно было построить и организовать ряд производств: термическую обработку брони, отливку деталей из броневой стали. Необходимы были крупные мартеновские и электроплавильные печи. Свободная ковка ждала замены штамповкой, ручная формовка — машинной. Нужны были штампы, металлические модели, огромное количество специального инструмента. И, конечно, в первую голову кадры, владеющие техникой производства танков.

Во время войны требовалось исключительно быстро орга-

низовать, перестроить промышленность на выпуск военной продукции, необходимой фронту, даже если производство ее тех или иных видов не предусматривалось мобилизационным планом. Опыт мировых войн со всей очевидностью показывает, что запасы оружия, боеприпасов, техники, сырья и тому подобного, созданные в мирное время, как бы велики они ни были, не могут полностью обеспечить нужды всего периода войны. К тому же развитие новой военной техники и внедрение изобретений требуют подготовки соответствующих видов производства в самые короткие сроки, часто немыслимые в мирное время. Война не терпела промедления. Вот почему отстранялись руководители, которые не обеспечивали выполнения плана в жесточайшие сроки. Прошлые заслуги в счет не принимались. Работу надо было выполнять сейчас, немедленно.

Можно было только удивляться директору Сормовского завода Е. Э. Рубинчику. Его энергия, огромная трудоспособность, колоссальная память, преданность делу, умение заставить всех работать в нужном направлении, выполнять задание при любых трудностях были поразительны.

Приверженность к некоторым техническим традициям мешала заводу осваивать массовое изготовление боевых машин; нельзя было сбрасывать со счетов, что прежнее производство на заводе базировалось на универсалах-умельцах, на принципах индивидуального и мелкосерийного производства, на привычных канонах судостроения. Сложнее было перестроить психологию людей, чем реконструировать сам завод. Но победила сила патриотизма, исключительное трудолюбие, понимание своей роли в происходящих событиях. Сормовичи шаг за шагом постигали умение строить танки. Завод стал выполнять план.

Узким местом оставалось производство литых башен и звеньев гусениц — траков. Для машинной формовки башен не было машин, да если бы они и появились, ставить их все равно было негде. Решили отливать башни в металлическую стальную форму — кокиль. До самого конца войны, в отличие от других заводов, здесь башни отливались именно таким способом.

Теперь, много лет спустя, когда я вижу фотографии танка времен войны или боевую машину на постаментах памятников, безошибочно узнаю сормовский танк.

Сложнее оказалось с производством траков. Отливка траков являлась как бы супермассовым производством. На каждый танк шло полторы сотни звеньев, не считая поставляемых в запас.

Сормовичи сами изготовили почти все машины для литейного цеха. Исключением являлись электромоторы, шарикоподшипники и электропечи. У проектировщиков вначале не было опыта. И это, разумеется, сказалось на надежности механизмов. Во всяком случае, на первых порах весь ремонтно-механический цех завода был занят изготовлением оборудования для нового литейного производства. Проектировщики, да и мы тоже, убедились, что непрерывно работающее оборудование литейного цеха должно иметь по крайней мере десятикратный запас прочности. В первый момент конструкторам казалось, что они все делали правильно, по справочникам, по общепринятым нормам. Предусматривался даже повышенный запас прочности, была попытка ввести поправочные коэффициенты.

Однако настоящие, самые жесткие поправки делала жизнь. Пришлось ввести ремонтные дни. Люди выдерживали, а оборудование сдавало. Время показало, что мы стоим на правильном пути, организовав профилактический ремонт. Конечно, здесь ничего нового нет, просто мы думали, что можем обойти законы, по которым обеспечивается надежная работа оборудования.

К концу 1942 года цех стал работать ровнее, но напряжение далеко не было снято. Оставалось много проблем и узких мест. Появились и новые. Это и естественно. Танк Т-34 все время совершенствовался. Фронтовой опыт давал импульсы к изменению конструкции и технологии производства. Иногда едва заметное перемещение линий на чертеже требовало новой оснастки, оборудования, а самое главное — времени. Так случилось и с гусеницей. Известно, что половина звеньев гусеничной цепи имела выступы, так называемые гребни. Конфигурация и размер гребня изменились так же, как и сам трак. Нужно было осваивать новый стержень. Литейные стержни делались вручную, и требовались они в больших количествах. Все старания стержневого отделения пока были тщетны. Каждый рабочий должен был делать за одиннадцатичасовую смену по крайней мере 200 штук, но более 100 никто не изготовлял.

В Сормове работали бригады формовщиков и стерженщиков, эвакуированных с Коломенского завода. Среди них был и мой старый знакомый стерженщик высокой квалификации Юрий Петрович Рожков. Он работал в старом чугунолитейном цехе «Красного Сормова». К нему и пошел в обеденный перерыв. Встретились как друзья. Всю жизнь он проработал на Коломенском заводе в литейном цехе. Вспомнили мы с ним Коломну, выяснили, кто где из наших общих знакомых оказался

в эту трудную пору. Гляжу, Юрий Петрович на меня испытующе посматривает, не за этим же инженер Смеляков пришел к нему, оставив цех.

Ну тут я и попросил его показать в нашем цехе свои приемы работы. Объяснил, зачем это нужно: доказать, что можно перешагнуть рубеж, можно сделать за смену 300 стержней.

Юрий Петрович задумался.

— Дайте,— говорит,— время, обмозговать нужно. Тут ведь сплоховать негоже.

Целую неделю он готовился к показу. Подготовил дополнительный инструмент, потренировался на набивке стержня и только потом дал согласие. В таких случаях у рабочих, а тем более одной профессии, всегда наблюдается повышенный интерес. Вначале не обошлось без острот и шуток, хотя все понимали серьезность положения. Большинство рабочих — женщины, хорошо освоившие стержневое производство.

Юрий Петрович, высокий, худощавый, чисто выбритый, встал за обычный стержневой верстак. Там уже припасена стержневая смесь, стержневой ящик и инструмент, которым обычно пользовались все рабочие участка. Мастер стержневого отделения точно выполнил мое приказание не создавать для Рожкова каких-то особых условий. Все должно быть обычным. Я хорошо знал, что кое-где для рекорда организовывались тепличные условия, позволявшие произвести благоприятное впечатление, но не дававшие потом какого-либо практического результата.

Юрий Петрович снял пиджак, аккуратно залатанный, надел фартук, в котором всегда работал, достал дополнительный немудреный инструмент. Взял стержневой ящик, проверил его исправность, разложил инструмент в привычном для себя порядке. Делал все это не торопясь и не волнуясь. Когда было все готово, спросил разрешения начинать.

Работал он как бы не спеша. Его длинные, ловкие пальцы, однако, быстро завершали одну операцию за другой, заполняя сушильные плиты готовыми стержнями. Казалось, инструмент, стержневой ящик, наконец, сам готовый стержень в руках рабочего невесомы. Никакого видимого напряжения. Четкий ритм.

— Споро работает,— бросил кто-то из присутствующих.

— Мужику-то можно так работать,— добавила женщина, стоявшая рядом со мной.

Незаметно прошел час. Сделано 40 стержней. Цифру вслух никто не произносит. Считают молча. Дело простое, на каждой плите 10 готовых стержней. А изумительные руки этого чело-

века продолжают вынимать из ящика все новые и новые стержни. Кто он, этот рабочий,— фокусник, маг? Нет, конечно. Это большой мастер, влюбленный в дело.

Незаметно прошел и второй час. Сделано еще 50 стержней, качеству которых позавидует любой стерженщик. Неторопливость, четкий, все нарастающий ритм труда и красота движений, отсутствие суетливости. Это уже настоящее искусство, которое буквально заворожило присутствующих. Никаких реплик или разговоров. Все любуются рабочим. А его руки продолжают свое дело...

Прошло пять часов. Счет точный: 300 стержней.

Юрий Петрович сделал короткую передышку, впервые посмотрел на обступивших его рабочих и спросил меня:

— Продолжать?

Я поблагодарил его и ответил, что не нужно.

Показ, конечно, уже сыграл свою роль. Не осталось скептиков и задиристых шутников. Всем ясно, что 200 стержней за долгую военную смену можно давать. Можно и больше.

Юрий Петрович аккуратно сложил фартук, надел свой пиджачок. Инструмент оставил на верстаке, сказав:

— Может быть, кому-нибудь пригодится.

Прощаясь, я еще раз с удовольствием пожал ему руку. Большой любитель острого словца, он, видимо, отдавал должное торжественной обстановке, на сей раз ничего не сказал, кроме обычного:

— До свидания!

На другой день мы послали ему премию — рабочие ботинки.

Мы понимали, что такое количество стержней может делать далеко не каждый рабочий-мужчина, даже высокой квалификации. А в стержневом отделении работали почти одни женщины. Но проблема была решена. Мы перешли Рубикон. Вскоре был изготовлен несложный инструмент конструкции Рожкова. Его вручили каждому рабочему. Норма 250 стержней стала обычной. Лучшие стерженщицы делали по 300 штук в смену, а иногда и более.

Наша продукция — танки становились все нужнее фронту. Враг, получивший отпор под Москвой, предпринял новое наступление. Особенно сильный удар противник стремился нанести в конце лета 1942 года в районе Сталинграда. Упорные бои разгорелись на подступах к городу. Под угрозой оказалась группа крупных предприятий, в том числе Сталинградский тракторный, выпускавший танки Т-34, заводы «Баррикады», «Красный Октябрь» и др.

За событиями в Сталинграде сормовичи, как и все советские люди, следили с замиранием сердца. Но героические защитники города держались. То, что давал раньше Тракторный завод, теперь должны были восполнить другие танковые заводы, в том числе Сормовский. Сормовичи обязались выпустить 50 танков сверх плана. Нас радовало, что, несмотря на потерю двух крупнейших танковых заводов — Харьковского и Сталинградского, производство танков увеличивалось. В 1942 году Красная Армия получила более 24 тысяч танков, более половины из них — Т-34. Нам было радостно сознавать, что среди этих машин были и наши, сормовские. Каждый понимал, что предстоит еще многое сделать, чтобы выполнить до конца свой долг перед Родиной, перед партией.

Приятно было читать оценку сормовских танков Т-34, которую дал Маршал Советского Союза Г. К. Жуков:

«Придавая особо важное значение бронетанковым войскам, Государственный Комитет Обороны постановил организовать производство танков также и в Горьком, на Сормовском судостроительном заводе. Я вспоминаю, как в конце первой недели войны ГКО направил наркома танковой промышленности — заместителя председателя СНК В. А. Малышева в Горький с заданием срочно организовать на судостроительном заводе «Красное Сормово» производство танков Т-34. При энергичной поддержке Горьковского обкома и горкома коллективом завода эта задача была решена в самые короткие сроки.

В октябре 1941 года, когда мне была поручена операция по обороне Москвы, мы начали получать с Сормовского завода первые танки Т-34. Эта помощь пришла вовремя и сыграла большую роль в битве за Москву. В последующем завод «Красное Сормово» наращивал темпы производства танков и улучшал их качество» [1].

Вера в партию была безграничной. Коммунистическая партия была главной организующей силой для всех трудящихся. Партия использовала весь свой огромный опыт политической работы, все способы воодушевления людей в трудное время, сплочения их под революционным ленинским знаменем.

Помню приезд на Сормовский завод Петра Андреевича Заломова — участника революционного движения с 90-х годов прошлого века. Он послужил прообразом Павла Власова — героя повести А. М. Горького «Мать»,— сормовский рабочий, кор-

---

[1] *Жуков Г. К.* Воспоминания и размышления. К 40-летию Великой Победы. В 3 т. М., 1985, т. 2, с. 46—47.

респондент «Искры», убежденный сторонник Ленина. Старые сормовичи помнили его как знаменосца широко известной демонстрации 1 мая 1902 года.

Петр Андреевич выступил на собрании. С волнением всматривались мы в этого человека. Ведь для нас он был Павлом Власовым, героем пролетариата, героем революции. Его имя воодушевляло людей. Заломов говорил медленно, тихо, но каждое его слово огнем врывалось в сердца людей, укрепляло веру в собственные силы. Старик Петр Заломов мало говорил, но многое сказал. Ему верили, а это главное.

В тяжелых и напряженных буднях рождались новые ударники труда. Среди них молодой парнишка Сережа Арефьев, пришедший на завод из ФЗУ. Был он небольшого роста, курносый, с озорными серыми глазами. Сережа работал на формовочном станке, а месяца через два стал бригадиром формовщиков. Бригада — это четыре человека, рольганг и два формовочных станка. На одном делался низ, на другом — верх формы. Работа происходила на конвейере, а конвейер требовал труда в ритме с другими. Сережа это отлично понимал, никогда не суетился и не спешил. Его движения были скупыми и точными. Присматривался, кто как работает, какие у них получаются отливки. Сережа попросил перевести к себе в бригаду младшего брата. Мастер это сделал не сразу. Ему желание Сережи показалось прихотью: не все ли равно, с кем работать? Затем бригадир попросил заменить еще одного члена бригады. Старший Арефьев готовился к хорошей устойчивой работе.

Он не был рационализатором, не просил переставить оборудование, не изобретал нового инструмента, не предлагал новой технологии. Но товарищей подбирал по своей мерке, тех, кто не собьется с темпа, с кем можно не бояться за качество работы. Он добился поистине артистической ловкости при выполнении операций, тщательно продумал разделение труда между товарищами. Члены бригады видели, как работает Сережа, но редко успевали за ним. Он увлекал других своей виртуозностью. Бригада работала так, что все радовались ее успехам.

Бригада Сергея Арефьева заставила преодолеть застой плавильного отделения, хотя никаких капитальных перемен в нем не было проведено. Просто Иван Васильевич Карев, сталевар электроплавильной печи, видел, как заполнялись рольганги готовыми формами, и он действовал. Металл нужен был по часовому графику. Это требование конвейера, подчинение ритму явилось для сталевара делом само собой разумеющимся. За 30 лет своей жизни Иван Васильевич успел научиться варить

разные марки стали, быстрыми и энергичными движениями заправлять подину печи, дирижировать крановщиками, когда выпускается плавка, незаметно для других кивком головы подать знак работнику пульта, одним взглядом оценить состояние подготовки ковша не только к очередной, но и к будущей плавке. Даже внешностью Иван Карев отличался от других: легкая походка, скупые движения. Всегда в опрятной косоворотке, непременно темной расцветки. Даже неуклюжая брезентовая куртка сидела на нем ловко. Когда его спрашивали, почему он не носит новые валяные сапоги, которые с большим трудом наши снабженцы доставали для сталеваров, он отвечал:

— Для работы новые валенки неудобны,— и добавлял улыбаясь,— я сначала их отдаю жене, а когда она разносит, беру на работу.

В начале 1943 года мы с Иваном Васильевичем впервые распаковывали графитовые электроды, прибывшие из далекой Америки. По сравнению с самодельными они казались просто чудом. Их диаметр был значительно больше наших. К месту распаковки собрались сталевары с других печей. Огромное черное тело электрода радовало людей, знающих цену такому добру.

— Так вот он, этот самый ленд-лиз,— произнес кто-то из присутствующих.

— Наконец-то он докатился до нас! А то ведь получается вроде второго фронта: про него только говорят, а все не открывают,— добавил Карев.

За время войны мы уже отвыкли от хорошей упаковки. У американских фирм винты, или, как их называют, ниппели, для соединения электродов были уложены в отдельные коробки. Каждый обернут гофрированным картоном, чтобы не испортить нарезки. В одном ящике мы обнаружили бумажку с изображением пятиконечной красной звезды и надписью, насколько помню, примерно такого содержания: народ Америки приветствует борющуюся Россию. Эти слова, написанные на русском языке, взволновали присутствующих.

Электроды были хорошего качества. При работе на них легко поддерживался устойчивый режим, повысилась производительность печи.

Количество сормовских танков с каждым днем увеличивалось. Наши «тридцатьчетверки» участвовали во многих сражениях и зарекомендовали себя с самой лучшей стороны. Прибывавшие на завод за боевыми машинами танкисты говорили нам, что они верят в сормовские танки и смело воюют на них.

Это было приятнее, чем любые самые красивые слова и награждения.

Готовя летнее наступление 1943 года, гитлеровское командование обрушило удары своей авиации на крупные промышленные центры нашей страны, в том числе и на город Горький. Бомбежка Горьковского автозавода продолжалась почти неделю. Гитлеровцы отлично понимали значение автомобильного гиганта, который обеспечивал многие другие заводы комплектующими изделиями, не считая того, что он сам поставлял для фронта.

Картину разрушения мы увидели, прибыв на автозавод. Сильно пострадали огромные корпуса, в которых работало по нескольку тысяч человек. Были жертвы среди рабочих. Кузнечно-прессовый цех, оставшись без крыши, мог работать лишь в светлое время суток,— ночью нагревательные печи и освещение демаскировали завод.

Весь город, и прежде всего коллективы промышленных предприятий, организованные обкомом и горкомом партии, взялся за восстановление автозавода. Сормовичи быстро наладили изготовление металлических ферм и подкрановых путей. Предприятия строительной индустрии поставляли кирпич, столярные изделия. На помощь автозаводцам пришли рабочие Канавина, Сормова, Дзержинска, других городов области. Общая беда сплотила людей, повысила ответственность, продемонстрировала подлинно товарищескую взаимопомощь.

Когда начались налеты фашистских бомбардировщиков на город, каждый горьковчанин был готов к защите своего предприятия. При объявлении воздушной тревоги Сормовский завод не прекращал работы, лишь на самое короткое время прерывался выпуск плавок из электропечей. Яркие пронзительные снопы света расплавленного металла, несмотря на тщательную маскировку, просматривались. Но задержка длилась не более одного-двух часов. Кроме дежурных, уходивших на крыши цеха, никто не отлучался от своих рабочих мест.

От фашистских бомб в районе автозавода возникали пожары. Ненависть к врагу сжимала сердце, заставляла каждого действовать с еще большей отдачей сил. Бывало, в часы воздушных тревог мы вместе с секретарем партийного бюро цеха Г. П. Ометовым заходили прежде всего в стержневое отделение, где, как я говорил, работали в большинстве женщины. Проверяли качество изделий, задавали вопросы, связанные с выполнением графика,— одним словом, делали все то, что считалось обычным в производственной жизни цеха. Даже под угро-

зой бомбежки ни на минуту не прекращается работа. И не просто работа, а труд высочайшего накала во имя нашей победы.

После Сталинграда врага погнали на запад. В июле 1943 года началась битва на Курской дуге. Сормовичи чутко улавливали отзвуки этого сражения: эшелоны танков один за другим без малейшего промедления отправлялись с подъездных путей завода к местам боев.

У нас на заводе часто заходил разговор о втором фронте, открытие которого наши союзники упорно оттягивали. Его ждали, но больше надеялись на свои силы. Нам были известны усилия англичан, отважно защищавших города от налета фашистской авиации. Одобрительно отзывались сормовичи об американском народе, присылавшем продукты питания, медикаменты, одежду, оборудование, материалы, грузовые автомобили и т. д. С симпатией относились к президенту Соединенных Штатов Ф. Рузвельту. Советским людям импонировало его открытое лицо и улыбка. Зато с настороженностью и недоверием говорили об У. Черчилле. Уж кого-кого, а его в нашей стране знали и помнили как давнего противника Советской власти.

Как и в сорок втором, напряженно работали мы в 1943 году. Чем его вспомнить бывшему начальнику литейного цеха «Красного Сормова»? [1] Да, безусловно, главное, чем мы жили,— стремление непрерывно увеличивать выпуск продукции самого высокого качества. Все было подчинено этому. Разумеется, праздников никто не отменял: шелестел кумач в дни Первомая и в годовщины Октября, звучали песни на вечеринках, игрались даже торопливые нечастые военные свадьбы. Жизнь брала свое. Было трудно. Еще и еще раз хочется низко поклониться нашим женщинам. И мужчинам-то иногда становилось не под силу отстоять две-три смены. А женщинам? Истории угодно было возложить на плечи наших матерей, жен и сестер небывалые обязанности. Созданные нашими писателями, поэтами и композиторами романы, стихи, песни дают лишь общее представление о том, что сумели сделать советские женщины во время войны. Их работа в сельском хозяйстве, в промышленности благородна и неповторима. Тяжелейшая физическая нагрузка — труд всех профессий и в то же время особые обязанности, связанные с материнством. Никто не пережил столько трагических минут и с такой силой, как женщины, когда приходило известие о гибели сына, мужа, брата или отца.

---

[1] Начальником цеха я стал в 1942 году.

Перед моими глазами молодая, бледная и худощавая женщина. Фамилия ее Васягина. Пусть она простит меня, что не помню ее имени. Женщина тяжело дышит. Работа на формовочном станке нелегкая. Но она не жалуется. Война и работа изнурили ее и состарили; мне говорили, что всего два года назад была она стройной, высокой, красивой. А вот стерженщица Кочуро. Пожилая и тихая женщина, аккуратно и чисто одетая. Печальные глаза. Человек большого трудолюбия. Отработав одиннадцать часов в литейном цехе, она спешит в тесную комнатку, где ее ждет семья. И так изо дня в день.

Девчата из литейного плохо одеты, полуголодные. Выполняют самые разнообразные операции, считавшиеся раньше мужскими. Пыль, газ, жара в соседстве с пронизывающим холодом. Но, как говорится, жизнь хмурится, а они улыбаются. Ни одна не просила перевести на более легкую работу...

В Сормово нередко приезжали крупные специалисты по броневой стали, по литью, поковкам, сварке. Большое впечатление оставил В. Н. Глушков. По окончании МВТУ он работал в Горной академии, затем в ВСНХ. Владимир Николаевич рассказывал мне о своих встречах с Дзержинским, Межлауком и другими. «Но я постоянно чувствовал,— говорил Глушков,— что поднимаюсь вверх, как мыльный пузырь: у меня нет устойчивого технического базиса. Бросил все, поступил на пол-оклада в «Автострой» (Н. Новгород), поехал вместе с молодежью в США учиться и проектировать кузницу. Далее — строительство, монтаж оборудования, пуск цеха; опять США и опять строительство и монтаж, пуск и т. д. Затем — война, работа в Наркомтанкопроме в качестве руководителя кузнечного производства. Частые выезды на ЧТЗ, Уралмаш, «Сормово» и другие с наркомом В. А. Малышевым, наладка производства танковых деталей, разработка новой технологии...»

Подобные Глушкову специалисты оказывали эффективную техническую помощь заводу.

Было ясно, что мощь нашей армии должна во что бы то ни стало расти быстрыми темпами, чтобы окончательно добить врага. На этой основе и строилась работа на заводе по принципу «благодушию — смерть». Строго выполнялись решения и постановления Государственного Комитета Обороны. Для нас они были высшим авторитетом. Никогда и никто не думал, что задание нереально. Если записано в решении, значит, нужно. Значит, возможно.

В 1944 году захватчики были полностью изгнаны с территории нашей страны. Продолжалась грандиозная, не имеющая

себе равной в истории эпопея возрождения разгромленного фашистскими варварами народного хозяйства. Еще задолго до конца войны восстановление заводов, фабрик, шахт, жилья, железных дорог, электростанций приобрело значительный размах. На заводе «Красное Сормово» в то время конструкторы уже начали работать над проблемами производства послевоенной мирной продукции. Война еще не окончена, а страна восстанавливает народное хозяйство, готовится к миру. Он наступил 9 мая 1945 года. Фашистская Германия безоговорочно капитулировала. Слезы радости можно было видеть в тот день на лицах людей на заводе и на улицах. Люди, встречаясь, поздравляли друг друга, произносили горячие слова благодарности советским солдатам-освободителям.

Страна вступила в мирную полосу своего развития.



Суда и паровозы.—
Что такое производственная кооперация.—
Модель — инструмент литейщика.—
Каким должен быть начальник цеха.—
Новая технология и старые привычки.—
Катера на подводных крыльях.—
Паровозы или тепловозы.—
Непрерывная разливка стали.— Строительство.

Во вторую мировую войну погибло в два с лишним раза больше людей, чем во всех войнах в XVII, XVIII и XIX веках, вместе взятых,— 50 миллионов. Эта цифра настолько велика, что трудно укладывается в обычные рамки человеческого сознания. А к тому же нельзя сбрасывать со счетов тысячи уничтоженных городов, десятки тысяч сел, разрушенную и разграбленную промышленность, уничтожение культурных ценностей. Идет пятое десятилетие, как кончилась война, а ее следы словно осколки, застрявшие в теле раненого, всякий раз напоминают о себе. Мы похоронили павших, поставили памятники защитникам социалистического Отечества, расчистили дороги. Но никто не в состоянии вернуть к жизни погибших людей.

Бывают у человека минуты, когда он, просматривая пожелтевшие от времени фотографии, как бы ведет перекличку своим друзьям-товарищам. Вот они в строю — молодые, задорные, дружные, готовые к жизни и труду. Мне иногда слышится голос ведущего перекличку и ответы правофлангового:

— Александр Шустов!

— Погиб при защите Родины.

— Василий Булыгин!

— Пал смертью героя при защите Родины!

— Леонид Титков!

— Убит при защите Москвы в рядах ополчения.

— Павел Морозов!

— Убит в боях за Отечество.

Можно долго перечислять однокашников, с которыми дружил, учился и рос. Это люди с большими способностями и добрыми сердцами. Они были молоды и трудолюбивы, просты и верны в товариществе. Их не стало. Горько сознавать, что эти потери невосполнимы. Да, следы отгремевшей войны не исчезают, они остаются в душе, несмотря на восстановленные и вновь построенные города и села, мосты и дороги, фабрики и школы. Раны, нанесенные войной, будут напоминать людям о трагическом времени еще долгие годы.

Первые минуты после окончания войны на заводе не отличались тишиной, которая наступает на фронте после прекращения огня и оглушает солдат и офицеров. На заводе не было паузы в переходе от войны к миру. Руки и мозг сормовичей истосковались по мирной продукции. Представьте себе голодного человека, которому принесли большую краюху хлеба,— примерно так были восприняты новые задачи мирного времени. Сормовскому заводу надлежало прекратить выпуск танков и перейти на производство речных судов, паровозов, деталей и узлов вагонов, электростанций, сельскохозяйственных машин и многого другого, в чем нуждалась страна. Литейщики, прокатчики, мартеновцы переключились на мирную продукцию раньше всех.

В конце 1945 года руководящих работников завода вызвали на совещание в Наркомат транспортного машиностроения. Нужно было обсудить неотложные вопросы восстановления железнодорожного транспорта. Мне также довелось представлять на этом совещании металлургическое производство завода «Красное Сормово». Совещание проходило организованно, по-деловому. Главные металлурги заводов внимательно изучали чертежи и технические условия изготовления вагонов, получали разъяснения от специалистов. Руководители предприятий быстро оформляли заказы и возвращались на заводы. Не было случая, чтобы кто-то отказался от выполнения заказов. Никто не жаловался на трудности. Руководство наркомата во главе с В. А. Малышевым заняло твердую позицию: выражать недовольство можно было только в том случае, если заводу давалось мало заказов. Все вопросы металлурги решали в производственном управлении наркомата.

В организации кооперирования производства всегда существовала одна, я бы сказал, психологическая трудность. Она остается и до сих пор. Каждому заводу хочется делать вагон,

паровоз, автомобиль, трактор или другие готовые машины, а не отдельные детали или запасные части к ним. Одно дело, когда из ворот завода выкатывают готовые вагоны, и другое, когда увозятся буферные стаканы или колесные бандажи. Даже отчет о деятельности завода, рассуждали некоторые, звучит по-другому, как бы менее солидно, если завод изготовляет болты, рессоры или колеса. Поэтому многим хотелось быть «главным» предприятием и всячески избавиться от «невидных» узлов и деталей. Следует сказать, что любителям такой психологии был учинен полный разгром. У наркома В. А. Малышева было достаточно знаний и воли, чтобы ставить вопрос об организации широкой производственной кооперации, без которой невозможно в короткие сроки восстановить и развивать железнодорожный транспорт, обеспечить речной и морской флот страны новыми судами и механизмами.

Завод «Красное Сормово» благодаря своим огромным производственным мощностям, а также богатому опыту коллектива делал суда и паровозы и осуществлял всю намеченную программу по кооперации. Партийной организации пришлось немало поработать над тем, чтобы детали и узлы, идущие по кооперации, выполнялись прежде всех других заказов. Воспитать такое отношение,— пожалуй, труднейшее дело.

Использовались все рычаги. Пришлось не раз вспомнить слова полководца Суворова: «Сам погибай, а товарища выручай».

Нужна была строгая и четкая организация. Мне, в ту пору главному металлургу завода, естественно, пришлось участвовать во всем этом сложном организационном процессе. Конечно, помогал многолетний опыт. Но при перестройке требовались новые знания и более совершенные методы работы. Многому я научился, наблюдая работу главного инженера завода Петра Павловича Маркушева. Потомственный сормович, прошедший трудную школу на различных участках производства, Маркушев обладал зорким глазом и твердой хозяйственной хваткой. Кажется, от него не ускользало ничто из того, что подлежит проверке и вмешательству главного инженера. Некоторые начальники цехов «величали» его пилой, а затем, когда главный инженер организовал курсы обучения руководящего состава и всегда присутствовал на них сам,— классной дамой. Думаю, что в такой шутливой форме выражалось уважение к Петру Павловичу, он требовал от людей безукоризненной аккуратности, четкости и дисциплинированности. Именно тех качеств, какими в полной мере обладал сам.

Главный металлург завода по служебному положению являлся заместителем главного инженера. Поэтому мы с Маркушевым часто общались по производственным делам. Идем, к примеру, в модельный цех. Нас встречает его начальник Петр Андреевич Красавин, замечательный мастер, выросший из модельщиков. В таких цехах редко бывали люди с высшим образованием. Не было его и у Петра Андреевича. Но с делом он справлялся хорошо, его нередко ставили в пример начальникам других цехов. Он мало что записывал, его выручала хорошая память и знание дела. Петр Андреевич не любил сидеть в своей маленькой конторке, которую трудно было даже назвать кабинетом: в ней сильно пахло клеем, деревом и был хорошо слышен шум цеха. В цехе, разумеется, был и нормировщик, но Петр Андреевич хорошо знал, что правильная оплата — залог успешной работы, и не выпускал этот важный рычаг из своих рук, поэтому наряды подписывал сам. Скуповат был старик, лишнего не даст, но и не обидит. Особенно следил за тем, чтобы рабочий высокой квалификации получал больше, нежели малоквалифицированный. Сам пройдя суровую школу, он ценил умение работать. Схема управления модельного цеха была весьма простой: начальник, мастер, нормировщик и бухгалтер. Численность рабочих — около двухсот. Цех работал четко и слаженно. Кстати сказать, модельщики всегда выполняли план.

Итак, мы с главным инженером завода заходим в конторку. Петр Андреевич стоит, ждет, пока мы сядем. Надевает простенькие, в металлической оправе очки. Начинается проверка графика.

— Петр Андреевич,— спрашивает главный инженер,— почему вчера не отправлена модель паровозного цилиндра?

— Модель отправлена сегодня утром. Немного запоздал. Все равно литейщикам вчера во вторую смену она была не нужна,— отвечает начальник цеха.

Это соответствует действительности, но главный инженер верен себе и делает начальнику цеха замечание. Это, пожалуй, единственная претензия за всю проверку. Уместно заметить, что далеко не все ценят труд и материал, который вложен в изготовление литейной модели. Отсутствие складов моделей на многих заводах стало негодной традицией. К тому же у проектантов и экспертов набита рука, чтобы либо исключить из сметы строительства склад, либо сделать его клетушкой, жалким подобием хранилища. К слову сказать, о складе проектанты, плановики, строители говорят не иначе как с презрением. На

него, как правило, у них не хватает ни кирпича, ни металла, ни денег, ни времени. По моему же мнению, не хватает прежде всего экономических знаний в этом вопросе.

После проверки графика модельный цех получает новое задание. Начальник возражает, говорит, что некоторые сроки нереальны. Приводит обычные в таких случаях доказательства, которые, как правило, не принимаются во внимание. И здесь главный довод: нужно,— значит, придется делать. Мы знаем: начальник цеха всегда старается отодвинуть срок, но если он назначен — будет сделано точно. В особо срочных случаях, чтобы сэкономить время, Петр Андреевич еще до получения заказа делал заготовку для модели. Связь у него с литейщиками была дружески-деловая. Литейщики только маракуют, как лучше отлить новую деталь, намечают технологию, советуются, а Красавин на свой страх и риск принимает наиболее вероятный вариант и пускает в производство заготовку.. Его опыт в сочетании с удивительной практической сметкой, неторопливостью в срочных делах и высокой скоростью исполнения позволяет цеху с честью выходить из любого, самого трудного, положения.

Поразительно терпимо относился Петр Андреевич к частым переделкам моделей по требованию литейщиков. А фантазия литейщиков иногда не знала предела. То просят изготовить модель ступицей вверх, то вдруг ее надо повернуть на 180 градусов, каждый раз мотивируя лучшими условиями заполнения форм при заливке металлом. Этот прием по борьбе с браком у старых литейщиков был особенно популярен. Посетует Петр Андреевич, поворчит, напомнит, что такой вариант моделей уже был и литейщики отказались от него, но делает, как просят. Собственно, таково положение модельного цеха.

И конструкторы хорошо знали Красавина. Нередко случалось, что главный конструктор завода вызывал кого-либо из своих подчиненных и говорил:

— Сходите в модельный цех, там вам Петр Андреевич преподаст урок начертательной геометрии.

Это означало, что главному конструктору звонили модельщики, обнаружившие очередную ошибку в чертеже отливки. Рабочие не раз выступали в качестве серьезных контролеров по чертежным делам. Да оно и понятно: кому, как не им, исполнителям, приходилось воплощать чертежи в натуру. Тут уж все ошибки становятся ясными. Идти в модельный цех, чтобы тебя ткнули носом в ошибку, охотников было мало, но все же ходить приходилось.

Таким мне и запомнился Красавин Петр Андреевич — худощавый, немного сутуловатый, в черном аккуратном костюме. При нашем посещении ни цех и ни его внутренняя планировка не вызывали у нас особых замечаний. Зато фасад здания цеха находился в полном беспорядке. Правда, это не угрожало безопасности. Но ведь из-за мелочей обычно и возникают все неприятности, в том числе постепенное разрушение цехов. Дисциплина, как известно, тоже начинает падать с мелочей.

На фасаде модельного цеха почти полностью отсутствовали водосливные трубы, а случайно уцелевшие их куски едва держались на ржавой проволоке. Не в порядке были рамы окон, из-под навеса крыши виднелись лохмотья изоляционного материала. Картина не из приятных. Но сказать, что начальник цеха был сильно удручен этими обстоятельствами, по крайней мере по внешнему виду, нельзя. Петр Андреевич хранил невозмутимость.

— Как же вы запустили до такой степени здание, за которое отвечаете? — обратился я к нему.

— Не такие уж это большие упущения. Все поправим. Просмотрел,— ответил начальник цеха.

— Но ведь не вчера случилось? Поди, за своим-то домом вы лучше смотрите?

— Да все так же... Жена тоже постоянно ругается.

— Так ли? Поедем посмотрим. Это ведь, полагаю, недалеко.

Петр Андреевич не ожидал такого финала. Потоптался, пожевав губами, и ответил:

— Что ж, поедем! Старуху бы только не напугать!

Через десять минут мы подъезжаем к его дому, находившемуся в поселке в ряду других домиков, принадлежащих сормовичам. Эти дома еще не изжили себя, хотя уже в ту пору завод строил современные квартиры со всеми коммунальными удобствами. Разумеется, отдельный домик с небольшим огородом и садом вблизи Волги и неподалеку от места работы тоже имел свои преимущества. Дом старого модельщика, в то время начальника цеха, был ухожен на славу. Все здесь было на месте, ко всему была приложена рука мастерового человека. И сделано не просто, как у многих, чувствовалось: тут дело не в одном старании, а еще и в мастерстве, в умении приладить наличник, поставить крыльцо, добротно сделать изгородь. Никаких излишеств в украшении не было. Дом снаружи прост, но, как говорится, хоть сейчас на выставку. Он был как модель, по которой можно делать качественную форму для отливки. В окне, когда мы подъехали, показалась женщина, еще не старая и приятной

наружности. Супруга Петра Андреевича как будто ничуть не растерялась оттого, что муж привел ораву гостей, вовсе и не званных. Хозяин пригласил нас в дом.

— С утра хозяйка обещала пироги. Может быть, уже готовы.

Но времени на пироги не было, и мы отказались от приглашения. Красавин был явно расстроен всей этой историей, но скрывал свое огорчение. Беседу с ним завершили у него в цехе. Петр Андреевич уважает справедливые требования, знает, что хотя приказа о взыскании не будет, но на очередном производственном совещании будет рассказано, как он заботится о цехе и о своем доме. Да, неловко получилось. А ведь на совещании может быть секретарь райкома партии. Хотя Петр Андреевич беспартийный, но неуютно он себя тогда чувствовал. Вскоре он привел цех в порядок. И не потому, что опасался строгого взыскания. Красавин был человек не робкого десятка. А потому, что так подсказывали долг и совесть.

Это один из многих фактов, которые убеждали меня, что не всегда надо человека наказывать, чтобы он исправил ошибку. Более того, приказ с объявлением взыскания даже может помешать этому, больно задеть струны самолюбия и вообще усложнить дело. Знавал я и таких, кто скромную личную благодарность с глазу на глаз воспринимал куда лучше, чем самый помпезный приказ. Другому же подавай благодарность обязательно в приказе, чуть ли не в форме белого стиха.

Еще в дни войны на «Сормове» начались проектные разработки катеров на подводных крыльях. Этим было положено начало технической революции в судостроении. Работу возглавлял талантливый инженер-сормович Р. Е. Алексеев, впоследствии доктор технических наук, лауреат Ленинской и Государственных премий.

Ростислав Алексеев пришел на «Красное Сормово» в октябре 1941 года, защитив диплом инженера-кораблестроителя в Горьковском индустриальном (ныне политехническом) институте. Тема дипломного проекта у Алексеева была чуть ли не фантастической: катер на подводных крыльях. Эта идея увлекла третьекурсника Алексеева, завзятого спортсмена-водника и отличного мастера-яхтостроителя, делавшего самые ходкие яхты на Волге. За победу в одной из поволжских регат Ростислав был удостоен награды. Ее вручал юному победителю прославленный летчик Валерий Павлович Чкалов. Сохранилась

фотография той далекой поры: два волгаря обмениваются рукопожатием. Чкалов как бы передает Алексееву эстафету мужества, упорства и благородного риска.

Идея движения судов на подводных крыльях родилась в конце прошлого века в России. Суть заключается в том, что, используя плотность воды, которая в 800 раз больше плотности воздуха, можно с помощью небольших крыльев приподнять корпус судна над водой, а тем самым значительно уменьшить сопротивление воды движению судна. Но понадобились десятилетия, прежде чем эта идея воплотилась в жизнь. Изучив теоретические работы М. В. Келдыша, М. А. Лаврентьева и других ученых, Р. Алексеев сделал первые практические шаги по созданию катеров на подводных крыльях. Война прервала начатое дело. Самодельная деревянная модель была спрятана в сарай, а сам Алексеев стал работать контрольным мастером на «Красном Сормове».

В 1943 году, когда на счету был каждый штык на фронте, каждая пара рабочих рук в тылу, молодого инженера пригласил к себе главный конструктор завода «Красное Сормово» Владимир Владимирович Крылов. Разговор был неожиданным: главный конструктор поинтересовался, в каком состоянии находятся экспериментальные работы с моделями судов на подводных крыльях. Алексеев потом рассказывал, что этот вопрос и последовавшее за ним предложение начать проработку проблемы повергли его в величайшее изумление. Ведь он сам себе запретил даже думать о крылатых судах... Возле берега затона появился понтон с избушкой, в которой разместились верстак и печка-буржуйка. С этой избушки, собственно, и начался официальный отсчет эры создания судов на подводных крыльях. Первым помощником у Р. Е. Алексеева в ту пору был молоденький ученик слесаря Саша Некоркин.

И сейчас, когда на берегу Волги видишь огромный корпус Центрального конструкторского бюро по судам на подводных крыльях, в котором трудятся сотни инженеров, конструкторов, рабочих, когда флот на подводных крыльях — «Ракеты», «Метеоры», «Кометы», «Волги», «Восходы», «Колхиды» — перевез сотни миллионов пассажиров, когда встречаешь сообщения о рейсах «Кометы» вокруг Европы или по Средиземноморью, сердце наполняется радостью и гордостью за нашу великую Родину, нашу партию, которая в тяжелейшие и труднейшие годы войны смотрела далеко вперед, заботилась о мирных днях. Именно этот факт лично для меня является весьма существенным.

Когда я думаю о судьбах моей Родины, о ее будущем, я черпаю уверенность в наших победах в прошлом. В самом деле, если тогда, в грозном пламени войны, мы умели видеть зарево победы, то как же нам не быть уверенными в наших завтрашних свершениях. Но это — сегодня. А в первые послевоенные годы наш основной заказчик — Министерство речного флота просило нас об одном — дать любые движущиеся единицы, лишь бы побольше и поскорее. Было понятно: речникам нужно было перевозить все увеличивающиеся потоки грузов и людей, помогать стране быстрее залечивать раны, нанесенные войной.

Завод «Красное Сормово» в те годы строил дизельные буксиры, сухогрузные теплоходы и землесосы. Строительство судов велось крупными сериями, по утвержденным правительством головным образцам. Что-либо существенно изменить в проектах было очень трудно. Вносились лишь отдельные усовершенствования, не менявшие принципиальной технологии перевозки грузов: вводились подкрепления корпусов судов для работы в ледовой обстановке, менялись насадки гребных устройств, улучшалась комплектация приборами и кое-что другое. А ведь к тому времени уже были известны принципы толкания, меняющие в корне технологию перевозок и, конечно, конструкцию судов, повышающие экономические показатели речного транспорта. В частности, отпала необходимость в большом количестве самоходных барж. Нужно было многое менять в хозяйстве речного флота. И ныне приходится лишь сожалеть, что в те годы в ряде случаев были принесены в жертву в угоду сиюминутности соображения экономии, перспективности и целесообразности. Разрабатывая технологию речных перевозок, заказывая серию типовых проектов различных судов флота, тем самым закладывали передовую или отсталую (с самого начала!) технику на долгие годы вперед. Тут, как никогда, уместна пословица, гласящая, что лучше раз подраться, чем всю жизнь ссориться. Ленинские указания о том, что в развитии производства надо смотреть вперед, в сторону технического прогресса, должны быть всегда на вооружении руководителей и организаторов народного хозяйства на всех его уровнях.

Уж коль мы пережили войну и победили в ней, извлекай из нее все полезное для настоящего и будущего, применяй уроки, которые она нам преподала. Нужна была не всякая мирная продукция, а та, которая способна двинуть развитие техники дальше нужными темпами. С этой точки зрения стратегия развития речного флота Министерством речного флота была выбрана, на мой взгляд, не совсем правильно. В частности, метод толка-

ния судов не был заложен в генеральный план развития флота. Впоследствии началась переделка существующих буксиров для этой цели, но время было явно потеряно.

И все же справедливости ради следует сказать, что в первые послевоенные годы сормовичи значительно улучшили качество речных судов. Они перешли от паровой машины к дизелю, от клепаных корпусов к сварным, осуществили перенос многих операций с незащищенного стапеля в закрытый цех, спуск почти полностью готового судна (взамен длительной достройки на плаву), укрупненный секционный метод сборки корпусов со значительным насыщением деталями и узлами и многое другое. Как было не радоваться, видя полностью собранный в цехе мощный буксир, который на специальном транспортере мог следовать к месту спуска на воду в любое время года и суток. Крупноблочное строительство судов поточным методом явилось принципиальным достижением коллектива завода.

В железнодорожном транспорте после войны выбор пал на паровоз «Сормовский усиленный» — СУ. Это старый знакомый, герой первых пятилеток. Коломенский завод начал его производство еще в 1925 году. В него внесли некоторые изменения, но ничего принципиально нового сделано не было, конструкция паровоза уже сложилась. Вообще-то говоря, нужно было браться не за строительство паровозов, а за создание локомотивов с новыми принципами движения, нужны были тепловозы. Объяснений того, чтобы не выпускать тепловозы, было много, но среди них ни одного достаточно обоснованного. Главным была традиция, сыгравшая в данном случае далеко не прогрессивную роль. Работники Наркомата путей сообщения, да и Госплана, считали, что паровозы — самая надежная машина, что для тепловоза нужна нефть, а у нас ее было мало (как, впрочем, и угля). А в США тем временем тепловозы вышли на просторы железнодорожных магистралей. Уже в 1950 году в Америке их было более 15 тысяч, к 1960 году их количество удвоилось, а число паровозов резко сократилось.

В связи с этим вспоминается обращение В. И. Ленина к Г. М. Кржижановскому, имеющее отношение к внедрению тепловозов на железнодорожном транспорте. Владимир Ильич писал: «Задача, по-моему, состоит больше всего в том, чтобы «поймать» на бездеятельности и педантстве тех ученых, которые прозевали заграничный опыт» [1].

Нечто похожее повторилось и тогда, когда принималось ре-

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 54, с. 98.

шение о тепловозах. Разумеется, бессмысленно сетовать на прошлое, но было бы неразумно не извлекать из него уроки.

Говоря о наших недоработках, я имею в виду необходимость изыскания более правильных решений, принимаемых как сейчас, так и в будущем. Было бы наивно полагать, что мои выводы во всех случаях безупречны. Претендовать на это — значит забыть, что ты всего лишь один человек.

Сразу же после войны на Сормовском заводе довольно широко развернулась механизация трудоемких работ. Предприятия, подобные Сормовскому заводу,— это неиссякаемый источник кадров для нашей промышленности. Только с ними можно было решать крупные технические задачи. В качестве примера приведу создание промышленной установки непрерывной разливки стали.

В один из приездов в Москву я впервые познакомился на заводе «Серп и молот» с наклонной установкой для непрерывной разливки стали системы инженера Голдобина. При разливке присутствовали автор машины академик И. П. Бардин, министр транспортного машиностроения Ю. Е. Максарев, крупный специалист-металлург А. А. Котовщиков и многие другие. Но добиться хороших результатов разливки стали новым способом пока не удалось. В заготовке было много трещин, плохой оказалась и поверхность. Но способ-то новый, в нем много сложного, неизведанного, всегда есть и рациональное. Найти рациональное зерно не так-то просто. Я его скорее интуитивно почувствовал, нежели ясно увидел. Спустя некоторое время в Горьком на соседнем заводе я наблюдал нечто подобное тому, что видел на «Серпе и молоте». Но и здесь было совсем не то, что нужно для промышленности в больших масштабах. Короче говоря, был получен специальный заказ: нужно создать принципиально новый метод разливки стали.

Знакомство с установками на заводе «Серп и молот» и на других предприятиях породило некоторые идеи, о них я рассказал на заводе. Начались месяцы напряженного творческого труда, как это всегда происходит при рождении нового механизма, машины... Мы назвали свое детище УНРС, что означает: установка непрерывной разливки стали. Вряд ли нужно рассказывать обо всех этапах ее рождения. Каждый, кому довелось заниматься созданием нового, поймет, как это непросто. А кто с этим незнаком, вряд ли получит полное представление об этом, как бы подробно ни излагались сложности и трудности,

встречающиеся на пути изобретателя. И все же я не могу не рассказать о первой разливке.

На верхней площадке установки рабочие, мастера, начальник мартеновского цеха деловито готовятся к приему первой, пробной плавки. Инженеры, разработавшие конструкцию и технологию машины, разумеется, волнуются более всех. Смотрят на приборы, что-то говорят рабочим-операторам, минуя мастера, забывая, что тем самым нарушают субординацию. Зачем-то спешат то в отделение автоматики, то в зону газовой резки, хотя знают, что все проверено. Но стоять и ждать уже нет терпения. К тому же повторная проверка готовности и исправности оборудования никогда не мешала, тем более что речь шла о серьезном испытании новой технологии, нового сложнейшего агрегата. Речь шла о принципиально новой, оригинальной по своему существу технологии.

Причем испытание проводилось в промышленном масштабе. С помощью новой технологии устранялся тяжелый и опасный труд рабочих, занятых традиционным, если можно так выразиться, классическим способом разливки стали в изложницы. Ликвидировались неизбежные при старом способе потери металла, сокращались расходы на огнеупоры, изложницы, на сборку и подготовку канавы, на обрубку слитков. При масштабности производства стали в нашей стране экономия в случае удачи должна была составить ощутимую величину. Поэтому понятен энтузиазм всех участников разработки и внедрения нового способа непрерывной разливки стали. Кажется, теоретические расчеты надежны, их делали квалифицированные люди. Агрегаты машины опробованы вхолостую и с имитированной нагрузкой. Но сколько бы раз ни проверялась правильность расчетов, как бы тщательно ни изучались суждения оппонентов, главным, самым надежным способом проверки является испытание действием. Выражаясь военным языком — проверка боем.

Сталевары со всей тщательностью варили металл, который должен отвечать самым строгим требованиям заказа по химическому составу, температуре, жидкоподвижности. С особым старанием готовился ковш для разливки. Рабочие отлично понимали — нельзя допустить даже самой малой погрешности, чтобы не подвести своих товарищей, не сделать напрасным труд и старания большого коллектива, проводящего важный эксперимент. Электрики, слесари, крановщики уж в который раз проверили механизмы разливочных кранов, автоматику управления, подсоединение кислорода, водяных насосов и др.—

одним словом, все, что доступно проверке с помощью самого точного и чувствительного прибора, имя которому — рабочая совесть. С чувством непосредственных участников испытания они ждали разливки. Теперь дело за выпуском стали. Все механизмы готовы. Каждый исполнитель на своем месте. Напряжение нарастает.

Как ни ограничили вход для так называемых посторонних лиц, людей на разливочной площадке все прибывало. Видимо, никто не желал считать себя посторонним. Каждому хотелось присутствовать при рождении нового. Инспектор по технике безопасности уже несколько раз обращался к начальнику цеха, требовал принять дополнительные меры к ограничению количества людей вблизи разливочной машины. Молодой и темпераментный начальник мартеновского цеха Николай Сергеевич Агазарянц и без инспектора знал, что дело серьезное, что с жидким металлом шутить опасно. Но есть ли предел любознательности человека? Может ли, скажем, канавщик, рабочий, который готовит канаву к приему плавки, отказать себе в том, чтобы посмотреть новую сложную и интересную машину, которая призвана облегчить его труд? Конечно нет! По соседству с разливочной машиной оказались даже рубщики слитков, главный шихтовщик и другие. Всем хотелось посмотреть, ощутить, узнать, поволноваться и порадоваться вместе со всеми, а может быть, чем-то при случае и помочь.

Последние минуты перед выпуском плавки... Это непростое зрелище захватывает любого человека, даже того, кто многократно его видел. Мне много раз приходилось присутствовать при выпуске плавки. Видел я и Ниагарский водопад. Поток стали, безусловно, производит более сильное впечатление. Когда расплавленный металл устремляется в ковш, понимаешь, что это «водопад» стали и море труда, вложенного рабочими, инженерами, добывающими руду, уголь, чугун... Не впадая в преувеличение, можно сказать, что сталь — это сплав труда людей самых разных профессий.

Плавка выпущена. Огромный ковш с жидким металлом поднялся над приемным устройством машины.

Все волнуются. Это ясно видно. Мы стоим с главным инженером завода П. А. Черноверхским на площадке, курим и молчим. Эксперимент труден и опасен. Волнение у людей сказывается по-разному. Некоторые делают много лишних движений, суетятся. Но все прекрасно знают свои обязанности. Расстановка и подготовка исполнителей отличная. Их сознательное отношение к делу не вызывает сомнения. Партийная

организация хорошо поработала с каждым, кто причастен к большому эксперименту. На самых опасных и ответственных местах — коммунисты, как на фронте. Но все это не снимает чувства беспокойства за судьбу дела, нового, большого шага в технике. Решается вопрос государственной важности.

...Первая струя живого металла, первые слепящие глаза искры. Лица присутствующих озарились багряным светом. Все ожило, механизмы пришли в движение. Люди работают спокойно и слаженно. Наступила как бы разрядка. Жидкий металл вошел в чрево машины, благополучно миновал кристаллизатор, где обрел необходимую твердость, попал в зону газовой резки. Перворожденный слиток — красный, внушительный, долгожданный — показался на транспортере. За ним второй, третий... Разлив продолжается успешно. Машина работает исправно. Люди — выше всякой похвалы. В шутку можно сказать, что машина работала отлично, несмотря на присутствие большого начальства. А ведь практика знает немало случаев, когда, словно нарочно, именно в такие моменты машина начинает «капризничать», хотя до этого работала хорошо.

Мартеновская печь, выдавшая металл, вновь загружается шихтой для очередной плавки. Хобот завалочной машины, подобно гигантской руке человека, сжатой в кулак, легко и быстро входит в открытое печное окно, плавно поворачивается и возвращается обратно, чтобы взять следующую порцию шихты. Все это машина повторяет много раз, послушно выполняя волю одного человека, управляющего механизмом. Это прекрасно, грандиозно!

Итак, 28 мая 1955 года установка непрерывной разливки стали на заводе «Красное Сормово» была сдана в промышленную эксплуатацию. Ее «крестными отцами» мы считали тогдашнего министра транспортного машиностроения Юрия Евгеньевича Максарева и академика Ивана Павловича Бардина. Параллельно с Сормовским над УНРС работал Ново-Тульский завод.

Ныне никто не удивляется, что миллионы тонн металла разливаются на этих машинах и что этим способом будут разливаться десятки миллионов тонн стали самого различного назначения. Сооружены комплексы по выплавке в конвертерах и непрерывной разливке стали, вроде Ново-Липецкого металлургического завода. Создаются новые, более совершенные разливочные машины. Металлургическое производство стало неузнаваемо. И сделано это усилиями рабочих, инженеров и ученых за многие годы упорного труда. Какой же огромный путь

прошла наша металлургическая промышленность, если вспомнить годы первых пятилеток! На наших глазах все настойчивее пробивала себе путь новая технология разливки стали с помощью УНРС. Но старое уходит с боем. Есть еще люди, которые не только сомневаются, но и пытаются усложнить проблему, пугают неудачами, низким качеством, авариями, взрывами, сложностью механизмов и автоматики установки. Что об этом можно сказать? Металла без шлака не сваришь. Новое неотвратимо побеждает.

Не скрою, мне как одному из участников создания УНРС, было приятно спустя несколько лет прочитать в книге «Рабочий класс и технический прогресс», написанной авторским коллективом Института философии Академии наук СССР, следующие слова: «Сравнительная фотография рабочего дня показала, что если раньше в основном преобладал физический труд, то при непрерывной разливке около 50 процентов времени занимает управление производством и 25—30 процентов — подготовка рабочего места, в том числе проверка всех агрегатов перед началом работы». И нельзя не согласиться с утверждением наших философов о том, что развитие творческого отношения к труду в конечном счете продукт социальной революции. Изменение характера труда и превращение его в творческий зависит от технической революции, от изменения объективной связи между машиной и человеком.

Радостно сознавать, что сормовская УНРС позволила труду стать качественно иным, позволила вывести оператора установки за пределы стандартного представления о рабочем, вызвала у него появление научных навыков. Рабочий-оператор благодаря тому, что умственные операции занимают у него более трех четвертей рабочего времени, становится интеллигентом, оставаясь на своем рабочем, «классовом» месте. Это блестяще подтверждает справедливость идей марксистов о том, что развитое коммунистическое общество не будет, естественно, состоять из одних Ньютонов и Рафаэлей, но оно, это общество, откроет все условия для беспрепятственного развития и применения способностей каждого. Научно-технический прогресс в условиях коммунистического общества превращает человека из элемента технической системы в руководителя технических систем.

Быстрое распространение метода непрерывной разливки стали в мире было вполне закономерным. Он наблюдался в США, Канаде, Англии, ФРГ, Японии, Австрии. В цветной металлургии непрерывная разливка пробила дорогу в жизнь значи-

тельно раньше. На ряде заводов Советского Союза и за рубежом ускоренно строились эти установки. О преимуществах нового способа разливки лучше всего говорят экономические показатели. В частности, Центральный научно-исследовательский институт черной металлургии — одно из самых авторитетных научных учреждений нашей страны в этой области — оценивает снижение себестоимости слябов, изготовленных с помощью непрерывной разливки, в пределах от 2 до 8 процентов и рост производительности труда — на 25 процентов. Прежде от низа до верха слитка качественной стали в отход удалялась четвертая часть слитка, а при использовании непрерывной разливки вполне достижим выход 90—95 процентов годного металла и более.

Экономические показатели первой УНРС на заводе «Красное Сормово» были достаточно хорошими. В течение нескольких лет затраты, произведенные на установку, окупились, и сормовичи построили вторую. Обе машины и поныне работают хорошо. Удельный вес разливки стали непрерывным способом по отношению к общему объему на этом заводе составил в середине 80-х годов 85—90 процентов. Отпала необходимость в изложницах, поддонах, в сталеразливочном припасе, в операции «раздевания» слитков. Ликвидирована головная и донная обрезь при прокате слитков непрерывного литья. Технология непрерывной разливки стали создает условия не только для механизации, но и автоматизации почти всех операций, что уменьшает затраты на рабочую силу. Сокращается количество операций при прокатке, снижаются капитальные затраты. Что особенно важно, новый способ разливки позволяет увеличить производство стали без расширения разливочного пролета. Но преимущества нового способа далеко не исчерпываются экономическими показателями. Механизация процесса разливки стали освободила людей от тяжелейшей работы на канаве. Сокращается цикл получения катаной заготовки. Открывается возможность непрерывности перехода от разливки к прямой прокатке заготовки.

Мне остается лишь с гордостью сказать, что за создание и освоение в промышленном масштабе непрерывной разливки стали на Сормовском и Ново-Тульском металлургическом заводах группе специалистов была присуждена Ленинская премия.

Но радость освоения современной технологии омрачается тем, что доля разливки стали непрерывным способом все же остается незначительной и составила в 1986 году лишь около

14,8 процента, хотя установленная мощность значительно превышает этот показатель.

В капиталистических странах доля непрерывной разливки стали на тот же период составляла 40—45 процентов, в том числе в Японии — 89,1, странах Западной Европы — 50 процентов.

Японская компания «Кавасаки стил» в то же время довела этот показатель до 93,4, а на заводе в Мидзисиме — до 96 процентов. В Финляндии, где установлены советские машины для непрерывной разливки стали, этот показатель находится на уровне 95 процентов. По словам одного из руководителей американской фирмы «Юнайтед Стейтс стил корпорейшн», к 1990 году три четверти всей американской стали будет производиться путем непрерывной разливки.

Мне уже доводилось писать о том, как по просьбе работников Минчермета несколько лет тому назад была предпринята попытка подготовить материал по организации за рубежом ремонта мартеновских печей. Такие материалы поступили из всех стран, за исключением Японии. Металлурги Японии со всей вежливостью ответили, что выполнить просьбу не представляется возможным по той причине, что мартенов в стране нет, они заменены конвертерами (80 процентов) и электропечами (20 процентов). Ныне материал о мартеновских печах нельзя получить по той же причине из Франции, ФРГ, Италии, Англии, Финляндии.

Наши металлурги отлично владеют технологией выплавки стали в конвертерах практически любых марок. Можно только сожалеть, что темпы замены технологии и устаревшего оборудования недостаточны.

Но это еще не все. В ряде высокоразвитых капиталистических стран происходит совершенствование не только технологии непрерывной разливки стали, но и совмещение ее с так называемой горячей прямой прокаткой. Это усовершенствование дает дополнительное снижение расхода топлива и электроэнергии по сравнению с обычной, отнесенной к объему стали непрерывной разливки, на 85—95 процентов.

В 1986 году технология прямой прокатки получила заметное распространение и составила половину объема стальных заготовок, полученных непрерывным способом, например, в Японии, Франции, США, Канаде и в других странах. К сожалению, в отечественной черной металлургии этот процесс не получил распространения.

Заводу «Красное Сормово» в 50-е годы предстояло освоить выпуск совершенно новых судов. Заказчик справедливо требовал от них таких характеристик, которые бы не только соответствовали современному уровню, но и несколько обгоняли его. Проходит до пяти лет, пока новое судно проектируется, затем строится головной образец, испытывается, вносятся поправки с учетом результатов испытаний, вновь проверяется и только потом запускается в производство. Иногда удается сэкономить пять-шесть месяцев, но это не делает погоды. Цикл самого строительства сложного корабля составляет минимум полтора-два года. Но сроки, записанные в плане производства, как правило, были значительно короче.

Как же уложиться в сроки, которые короче расчетных? Надо было обойти обычную технологию строительства. В результате долгих раздумий над путями такого «обхода» приняли решение о совершенно новом технологическом процессе строительства судна: выполнять операции не последовательно одну за другой, а параллельно. Дело осложнялось тем, что чертежи на некоторые корабли изготовляло специализированное конструкторское бюро в одном городе, а строительство велось в Горьком. И принадлежали они к разным ведомствам. В таких случаях почти всегда жди неприятностей. Начались они прежде всего с бурного потока изменений в чертежах, по которым уже велось строительство. Правда, изменения касались в большей части мелких деталей, но были и крупные. Так или иначе, разразилась настоящая цепная реакция изменений, что не могло не мешать работать. Во всем этом находила выражение неотлаженная система организации работ и желание сократить сроки без достаточного на то технического обоснования. Результаты бывали, как правило, совершенно обратные. А план производства оставался только на плечах завода. Конструкторы же, зафиксировав сдачу чертежей, за дальнейший ход строительства не отвечали.

Практика убедила нас в том, что конструкторские организации должны находиться рядом с производством, в одном заводском коллективе, под единым руководством. В конце концов так и было сделано: на «Красном Сормове» организовали филиал СКБ. Новый морской корабль был построен и сдан.

Возможно, иногда целесообразно главные размерения корабля — его длину, ширину, высоту борта, осадку, коэффициенты полноты — определять в каком-либо специализированном конструкторском бюро. Но делать технический проект и рабочие чертежи отдельно от завода — серьезная ошибка. Это, кстати

сказать, подтверждалось опытом многих других заводов. В частности, один авиационный завод систематически получал, как их именовали производственники, «сырые» чертежи. Это вполне допустимо и даже логично для экспериментального завода. Однако завод, о котором идет речь, имел строгий государственный план, часто оказывался в тяжелейшем положении, хотя его коллектив работал очень напряженно и умело. Между тем авторы «сырых» чертежей не испытывали особых неудобств. Им многое сходило с рук. Они даже выработали особую теорию, будто, начиная серийное производство с неотработанных чертежей, можно сэкономить время и быстрее начать выпуск нужной техники. Подобное заблуждение, к сожалению, бытует во многих местах и по сей день, особенно в автомобильном, тракторном и сельскохозяйственном машиностроении.

После трудовых будней непрерывного наступления и штурма крепости, имя которой головное судно, начинается подготовка к его торжественному спуску. Вид готового судна всегда радует сердца его строителей. Оно изготовлено почти полностью в помещении цеха. На плаву будут сделаны лишь некоторые работы, которые нельзя выполнить в цехе. Впрочем, их можно было бы тоже избежать. Но при проведении очередной кампании по снижению стоимости строительства (это, увы, совпало со строительством цеха) чья-то волевая рука и «чрезмерно умная голова», радеющая о высшей политике в строительстве, распорядилась уменьшить высоту судосборочного цеха почти на два метра. Нам разъяснили огромную выгоду, которую получит государство, если весь сэкономленный металл, кирпич и цемент обратить на другие нужды народного хозяйства.

Когда заводские инженеры расчетами доказали, что экономия в строительстве цеха — плохо видимая невооруженным глазом величина по сравнению с затратами на выпуск судов в будущем обозримом времени, работникам комитета по строительству ничего не оставалось, как сказать: «Вы что, не читали решения по этому вопросу?» — и строители тут же ампутировали верхнюю часть здания. Не раз приходилось наблюдать: когда у бюрократов не хватает технических и экономических доводов, они ссылаются на решения вышестоящей авторитетной организации и кладут конец дискуссии. Попытка спорить, жаловаться в лучшем случае привела бы к потере времени. Строительство же не должно задерживаться ни на один день, так как на этот цех уже записан план производства судов.

Могу сказать, что почти 20 лет спустя завод построил великолепный цех нужных размеров, в том числе и достаточной

высоты, но ведь прежний цех с «усеченной» головой таким и остался.

Спуск корабля, особенно без специального спускового устройства — слипа, как это тогда происходило, дело весьма и весьма ответственное. В корабле заложен труд многих тысяч людей, и не только судостроительного завода.

Как правило, о спуске корабля издавался особый приказ, в котором устанавливались сроки и назначались ответственные лица. На самом спуске присутствовали главный строитель, строитель данного корабля, начальник сдаточного цеха, главный инженер, директор завода, представители заказчика и Морского регистра. На спуск головного корабля приезжали руководящие работники министерства. Так было и в этот раз. К сормовичам должны были прибыть начальник Главного управления И. Л. Говор и заместитель министра транспортного машиностроения М. Н. Попов. Директор систематически проверял всю работу по подготовке спуска [1]. Проверка осуществлялась непосредственно на месте, в цехах и на набережной. Вместе с начальником судосборочного цеха В. П. Монаховым мы обнаружили, что спусковые устройства еще не готовы, хотя до самого спуска оставались считанные часы.

— В чем дело, Василий Петрович? Разве вы не получили приказ директора по этому поводу? — спросил я Монахова.

— Приказ получил. Но ведь что можно взять с этого бригадира? И фамилия его Шелопутов, и сам он рязанец косопузый. Приму дополнительные меры, и корабль будет спущен в срок,— пообещал начальник цеха.

— А ведь ваш директор тоже рязанец,— сообщил я Монахову и посмотрел на него без всякой улыбки.

Монахов густо покраснел и стал извиняться. Извинения я, конечно, принял, но не преминул заступиться за земляков. То ли моя «лекция» о Рязанщине подействовала, то ли что другое, но начальник цеха вовремя подготовил все к спуску корабля.

Спуск судна всегда привлекает людей, руками которых оно сделано. Кроме того, боковой спуск производит действительно сильное впечатление. Огромная махина, весом несколько тысяч тонн, сдвинувшись с места, набирая все большую скорость, устремляется к воде. Затаив дыхание, все, кто присутствует при спуске, ждут момента, когда массивный корпус ударится о воду, образуя огромную волну, и поднимет каскад брызг. Затем, покачиваясь, судно обретет нормальное положение. А к не-

[1] Директором меня назначили в ноябре 1950 года.

му уже поспешат юркие малыши буксиры, чтобы отвести корабль к месту стоянки... Но, пожалуй, самый захватывающий момент наступает раньше, тогда, когда дается команда «приготовиться» и на счет «три» по традиции рубят канаты. Отборные молодцы, попарно расположившись у каждых спусковых устройств вдоль всего корабля, застыв на взмахе с хорошо наточенными топорами-секирами, после команды принимаются энергично и дружно наносить удары по канатам. Нервное напряжение рубщиков канатов весьма велико. Старые судостроители рассказывали, что был даже такой случай, когда один рубщик после команды «руби канаты» не сумел произвести удара топором. Дело спас напарник-дублер, который и разрубил канат. Врачи объяснили эту заторможенность шоковым состоянием человека.

Теперь подобный спуск корабля — редкое явление. И на Сормовском заводе уже давно корабли, как правило, спускаются на воду с помощью лебедок, канатов и тележек слипа. Пропал риск, исчез эффект, который привлекал людей. Но то головное судно, о котором идет речь, спускалось дедовским способом, так как спусковое устройство еще только строилось. Заранее были произведены расчеты, замерена глубина в месте, где судно сходит с берега на воду. После этого составили протокол спуска, который обычно подписывался ответственными работниками завода, представителем заказчика и утверждался директором завода.

В связи с этим сделаю небольшое отступление. Не знаю, насколько справедливо мнение, что командовать и распоряжаться — легкое дело. По-моему, это нелегко, даже если у тебя опытные советчики и консультанты. Они могут в конечном счете представить тебе несколько вариантов решений, но какой из них выбрать, сказать «да» или «нет» — это зависит от тебя. Консультанты могут советовать, предлагать, рекомендовать, но решает и отвечает директор. И хотя директорскую шапку не сравнишь с шапкой Мономаха, но иногда тяжесть велюровой шляпы тоже бывает достаточно велика. У директора нет по-настоящему выходных дней, как нет и ограниченных часами рабочих дней. В намеченный распорядок дня обязательно вклиниваются какие-то вопросы и нарушают его ритм. Директора приглашают, вызывают, инструктируют, инспектируют, контролируют, запрашивают, указывают, призывают, объявляют (например, выговор), обязывают (иногда строго), обращают внимание (часто повторно), заслушивают, предупреждают... даже награждают. Да мало ли подобных слов, терминов и поня-

тий, которые делают работу и жизнь директора завода достаточно разнообразной и насыщенной...

Я атеист, поэтому не следует ломать голову в поисках святого, которому была поручена в тот день директорская душа. Моя вера — знание и трезвый расчет. Я утвердил протокол спуска корабля. После спуска, как и полагалось в таких случаях, днище корабля осмотрели водолазы. Были обнаружены небольшие, легко исправимые вмятины.

Мало ли достойных и интересных людей в любом коллективе, особенно в таком многочисленном, как на заводе «Красное Сормово»! Хочется рассказать и о том, и о другом, и о третьем. Понятно, что это неосуществимая задача, но пусть простит меня читатель, если я отниму у него время, познакомив хотя бы еще с некоторыми сормовичами. Среди них было много изобретателей, которые часто оригинальностью подхода к решению проблемы могли сравниться с крупными инженерами и учеными. Но были и такие, которые лишь по крупицам пополняли и обогащали техническую мысль коллектива. Среди них не было ни Черепановых, ни Эдисонов. Однако они искали лучшие решения в конструкции, технологии, организации работы, использовании материалов, транспортных средств и во многом другом. И благодаря этому приумножили славу родного завода.

Был на «Красном Сормове» изобретатель Константин Никитин, по прозванию Костя Мозгун. Работал он вначале в сталепрокатном цехе рабочим, бригадиром, а затем был выдвинут в руководители цехового бюро рабочего изобретательства. За пытливый ум, за непрерывное стремление к новшествам, за оригинальность мышления он и был прозван Мозгуном. Никитин был мал ростом, худощав, черноволос, в движениях быстр, в походке легок. Житья он не давал тому, кто хоть сколько-нибудь тормозил внедрение принятых рационализаторских предложений. Никитин не раз бывал на приеме у директора, но, как правило, не по своим личным делам, а по предложениям, отклонение которых он считал неправильным и даже незаконным. Костя знал, что окончательное решение принимает специальная комиссия, но все же апеллировал к директору, особенно по вопросам металлургии.

Приемные часы от директора требуют много сил и выдержки, такта, эрудиции. Задают любые вопросы. Дело касается не только получения квартиры или устройства сына на завод. После трех-четырех часов приема я был как выжатый лимон. А если являлось несколько изобретателей, то сравнение может пойти дальше.

И тем не менее, когда приходили такие работники завода, как Костя Мозгун, я получал большое удовлетворение. Он просил за других, толково рассказывал о достоинствах того или иного изобретения. И обязательно ставил конкретные вопросы. Рассказывал какую-нибудь историю, но всегда был краток.

Только один раз пришел по личному делу, и то, как он сказал, «по настоянию старухи».

— Получил я небольшую квартиру в новом доме, когда уж проработал на заводе более тридцати лет,— рассказывал Никитин.— Все бы хорошо — есть канализация и водопровод, ванна, первый этаж. Одним словом, как просил. Но вот беда — не можем спать в новой квартире ни я, ни жена. Шумит в подвале мотор насоса, который подкачивает воду на верхние этажи и который установлен под нашей квартирой. Я даже пробовал спать в ванной комнате, да нет! Вибрация и туда доходит...

— А вы обращались в жилищный отдел? — задал вопрос заместитель директора по жилищно-бытовым вопросам, старый кузнец К. К. Некрасов, который обычно, как и заместитель директора по кадрам, присутствовал на приемах.

— А то как же! Но ведь одни обещания,— и Костя безнадежно махнул рукой.

Главному механику завода было дано указание заняться жалобой, тем более что о шуме говорили жители других домов. Моторы и насосы, плохо сбалансированные, устанавливались небрежно, центровка носила весьма условный характер, муфты сцепления шумели, быстро изнашивались, и вся конструкция вибрировала и грохотала с нарастающей силой. Кадры монтажников в жилищно-коммунальном отделе были менее квалифицированны, нежели работники отдела главного механика завода. Через некоторое время Никитин специально пришел на прием, чтобы сказать слова благодарности:

— Тот же мотор, а перестал шуметь. Главное — жена довольна. Теперь не говорит, что я не пользуюсь уважением на заводе и что квартиру такую мне дали в насмешку. Все в порядке. Под старость обрели спокойную жизнь.

— А разве изобретательствовать перестали? — задал я ему вопрос.

— Что вы, без этого я жить не могу.

И попутно рассказал такой случай:

— Еще до войны собрали изобретателей в Москве у самого Михаила Ивановича Калинина. От Сормова нас было несколько человек, в том числе и я. Выслушали мы доклад об изобретательстве, а потом объявили перерыв. Ходим по красивым свет-

лым комнатам, беседуем о разных делах. Смотрю, в одной комнате нет выключателя, а в другой есть. Оказывается, один выключатель на две комнаты. Думаю, нерационально это. Немедля написал предложение и подал его в президиум совещания. И опять пошел с друзьями. Перерыв затянулся. Но вот наконец раздался звонок на заседание. Усаживаемся на свои места. Входит Михаил Иванович, занимает председательское место и, улыбаясь, держит такую речь:

— Прежде чем продолжить работу совещания, президиум поручил мне объявить о том, что решено премировать рабочего Сормовского завода товарища Никитина за его рационализаторское предложение, которое он только что подал. Суть предложения в том, чтобы выключатель был в каждой комнате. Этим действительно будет экономиться электроэнергия. Наши работники ходили и не замечали этого недостатка. Вот как надо действовать настоящему рационализатору, советскому рабочему человеку, гражданину нашего государства.

Затем Михаил Иванович пригласил меня на сцену и под аплодисменты всего зала вручил конверт с деньгами, стало быть, с премией. Вот какой случай был со мной. А каков Михаил Иванович! Быстро обернулся... И деньги нашел, и хорошие слова о сормовичах у него оказались в запасе. Потом во время войны,— закончил свой рассказ Никитин,— когда меня наградили, думал, может быть, попаду опять к Михаилу Ивановичу, чтобы из его рук получить медаль, да не пришлось...

Шли последние дни 1955 года. Минуло десять лет со дня победы над фашистской Германией. Десять лет... Миг для истории и солидный срок в жизни одного человека. Для меня эти десять лет пролетели очень быстро. Они окончательно сделали меня коренным сормовичом, горьковчанином. И дело тут вовсе не в штампе прописки, который ставят в паспорте. Сормово — это, на мой взгляд, не только, вернее, не столько географическое понятие, сколько принадлежность к гвардейцам промышленности, к людям, составляющим костяк нашей индустрии.

В те декабрьские дни мне, естественно, думалось и о будущем. Оно было связано с заводом. В заводской гидролаборатории шли усиленные поиски лучших обводов будущей алексеевской крылатой «Ракеты». Во всю мощь разворачивалось строительство морских кораблей. В памяти еще свежи были впечатления от сооружения установки непрерывной разливки стали. Все шло по плану, и план мы завершали успешно. Но случилось неожиданное. В декабре 1955 года на городской партийной конференции, а затем на пленуме горкома партии меня избрали первым секретарем Горьковского горкома КПСС.



Новое назначение.— Самая универсальная отрасль промышленности.— Первый спутник Земли.— Министерство и завод.— Реорганизация управления промышленностью.— Советы народного хозяйства.— Металлургия экономического района.— Новые возможности организации производства.— Борьба за металл.— Запас прочности.— Специальная одежда.— Организация снабжения промышленности и строительства.— Первая поездка в США.

В январе 1956 года меня назначили министром общесоюзного Министерства машиностроения. Образованное незадолго перед этим министерство включало в себя сложный комплекс самых различных отраслей: химическое машиностроение и пищевое оборудование, текстильное и полиграфическое оборудование, холодильно-компрессорное, мельничное и целлюлозно-бумажное оборудование, часовое, приборостроительное, швейные промышленные и бытовые машины и др. Пересказать номенклатуру изделий просто невозможно. Предприятия нового министерства производили многое — от сложнейшей кислородной установки производительностью 5 тысяч кубометров в час до... пружинной мышеловки. И это не шутка, если говорить более точно, один из заводов выпускал не мышеловки, а кротоловки простейшего устройства, которые раньше изготовлялись деревенскими кузнецами.

Перед министерством стояли весьма сложные задачи. На первых порах больше всего хлопот доставляло изготовление оборудования для легкой промышленности. Сказать по совести, она, эта легкая промышленность, показалась мне вначале самой тяжелой отраслью. И это было близко к истине.

Новое министерство, которое отпочковалось от еще более крупного ведомства, требовало много работы, чтобы провести в жизнь принцип специализации, к которому мы стремились.

Для решения очень сложных задач, а таких было немало, привлекались все службы министерства, организовывалась взаимопомощь между предприятиями, переключались финансовые и материальные средства в главном направлении. С необычайной силой здесь сказывались преимущества нашей социалистической промышленности.

В качестве примера лучше всего рассказать о строительстве наземного оборудования для запуска первого спутника Земли, успешно осуществленного 4 октября 1957 года. День и ночь шла работа над изготовлением узлов к этой небывалой установке на предприятиях министерства в разных концах страны. Необычайно быстро и четко решались вопросы, особенно в период сборки всего устройства. Вместе с рабочими и мастерами на монтажной площадке трудились конструкторы и технологи, главные инженеры некоторых заводов и даже директора. Никто не считался с тем, что срочная задача создания невиданного оборудования нарушает обычный ритм жизни, прибавляет забот сверх тех, которые и так были велики. Каждый выполнял свой рабочий долг. Теперь никого спутником не удивишь. А тогда все с большим волнением следили за его полетом, ловили его позывные, живо передавали друг другу новости о спутнике. Наблюдая за спутником, каждый видел в нем могущество отечественной науки и техники. Рабочие и инженеры заводов министерства, которые трудились над выполнением этой задачи, с гордостью и достоинством смотрели на плоды своего труда.

Умение выбрать главное направление — важная задача руководства любого уровня. Работу в новой для меня области я решил начать с изучения промышленных предприятий, которые объединялись министерством. Их было 130, находились они почти на всей территории Советского Союза, и только десятая часть была в Москве или поблизости от нее. Бывал я на них главным образом во вторую смену, потому что день уходил на оперативную работу и на вызовы в вышестоящие инстанции.

Директорам не нравилось, что министр приезжал во вторую смену, потому что в это время легче обнаружить организационные неполадки, увидеть, как загружено оборудование, хорошо ли освещение. Кстати об освещении. Его нередко не хватает и днем, а во вторую смену тем более. Никакого открытия не сделаю, если скажу, что грязь разводится там, где мало света. К грязи надо создать отвращение, как к нетерпимому явлению, показать всю неприглядность и вредность. Грязь — большая беда, борьба с которой требует настойчивости и большой силы,

умелого взаимодействия воспитания и принуждения, материального и морального стимулирования, организованности и системы действий, разработанной и изложенной в едином плане наступления хозяйственных, партийных и общественных организаций. Чтобы победить грязь, нужна своя, особая технология. Помню увиденное в Финляндии: углы в помещении некоторых цехов покрашены в белый цвет, чтобы лучше была видна грязь, если она там заводилась.

Уровень культуры труда — это не только само производство, но и весь остальной комплекс, с ним связанный. Это, конечно, не цветы в цехе, которые можно видеть кое-где на заводах. Руководство некоторых предприятий, не скрывая восторга, указывает на них перстом как на образец культуры производства. Но и самые ухоженные цветы и даже пальмы еще не являются показателем культуры. Более важна вентиляция, чистота, порядок, расстановка и состояние оборудования, хорошая организация рабочего места и состояние бытовых помещений, отличная столовая. Но это, как говорится, все к слову.

Бросалось в глаза, что все заводы изготовляли собственными силами нормальный инструмент, в том числе и пресс-формы, точили болты и гайки, калибровали металлопрокат, хотя это должны делать специализированные предприятия других министерств. Бытовые помещения, вентиляция, столовые, наконец, сами здания — все это требовало серьезного переустройства.

Эстетический уровень изделий предприятий министерства был не всегда на высоте, нередко они представляли собой плохо скопированные устаревшие зарубежные образцы. Тяжкое впечатление производил Подольский механический завод швейных машин. Этот гигант изготовлял их в год почти 2 миллиона, так как потребность в то время в швейных машинках постоянно росла. В 1940 году в Советском Союзе производилось бытовых швейных машин 175 тысяч, в 1950 году — 502 тысячи, а в 1960 году выпуск достиг трех с лишним миллионов. Примечательно, что этот количественный рост оставлял в тени решение почти всех вопросов, связанных с качеством машин, с их внешней отделкой.

Подольский завод, как наиболее крупный, минуя главное управление, подчинялся непосредственно министру. Когда я приехал на завод, то увидел старинные здания, которые вмещали в себя весь комплекс массового производства бытовых швейных машин. Кроме них изготовлялись небольшими сериями промышленные швейные машины. Меня поразило, что швей-

ная машина как две капли воды похожа на старинную «Зингер», на которой моя мать шила штаны из «чертовой кожи» для своих ребятишек еще в 1913 году. Дата запомнилась потому, что приобретение швейной машины в те времена являлось для многих событием.

Идем по литейному цеху. Директор Кузнецов обращает внимание на вновь организованный участок. Признаюсь, что никогда не наблюдал такой быстрой и слаженной работы, хотя видел много подобных цехов. За небольшими формовочными станками молодые женщины. В стремительном ритме их ловкие руки устанавливают готовые формы на конвейер. Пустые опоки не просто подаются, а бросаются на расстояние примерно метра. Это, конечно, не записано в технологии. Рабочие сами, экономя секунды, изобрели этот прием. Ни одного промаха. Предельный для человека автоматизм ручного труда.

— Ведь так долго не наработаешь! — обратился наконец я к директору.

— Это верно,— ответил он,— поэтому мы сейчас создаем большой цех для литья под давлением. Но для этого нужны мощные машины и алюминий вместо чугуна.

Кроме коренных изменений технологии, принципов производства, над которыми мы работали, существует и другой путь роста производительности труда. По мнению некоторых американских специалистов, производительность можно поднять путем нормальной загрузки работой на 20 процентов, лучшего освещения — на 7, ликвидации повторных операций — на 12, улучшения инструмента — на 14, порядка на рабочем месте — на 5 и обучения лучшим приемам работы — на 12 процентов. В общей сложности это составляет 70 процентов. Специалисты других стран называли еще такие факторы, как бесперебойное снабжение материалами, поддержание нормальной температуры, отсутствие сквозняков и др. Если все это претворить в жизнь, то можно повысить производительность труда по меньшей мере вдвое. Но конечно же коренное изменение техники изготовления дает несравнимо больший эффект. Расходы на создание подобного производства быстро окупаются.

Немного мне встречалось директоров заводов, которые приглашали бы вышестоящего начальника посетить литейный цех. Да и сами они заходили в него сравнительно редко, главным образом когда из-за этого цеха срывалось выполнение плана. Ларчик открывался просто: как правило, похвалиться в литейном цехе почти всегда было нечем. Директор Подольского завода был приятным исключением из этого правила.

После литейки мы осмотрели сборку швейных машин, сдаточный участок, побывали на окраске. Всюду преобладал тяжелый ручной труд. Часть швейных машин, еще пока без деревянного основания, вручную клали прямо на цементный пол, так как мест на стеллажах не хватало. Не говоря уже о том, что при таком способе хранения обдирается краска на корпусах, он является весьма тяжелым, не легче, чем упражнение со штангой. Видно было, что начальник просто привык ко всему этому. Да, собственно, без кардинальной перестройки цеха другого выхода не было. Но кто же разрешит перестраивать, если даже будут деньги? Ведь план выполнять, кроме Подольского завода, некому. Получался, как говорят, замкнутый круг. Резервные мощности не планировались, и их фактически не существовало. А без них перестроить производство на выпуск новой, более совершенной машины невозможно. Завод уже давно перекрыл все проектные мощности, а план все увеличивался и увеличивался. В результате произошло отступление от нормальной технологии, возникли различного рода обходные маневры, применялись недопустимые приемы работы. Ни машины, ни оснастка не выдерживали. Стойкость проявляли только люди. Они выручали в любом, самом сложном случае.

Итак, без резервных мощностей невозможна не только бесперебойная работа на производстве, но и планомерная замена старой продукции. Но, к сожалению, это не всегда признают даже весьма квалифицированные работники плановых органов. Вопросы планирования постоянно занимали умы руководителей министерства и заводов. Чрезмерно много проблем возникало с материально-техническим снабжением производства. С учетом ограниченных ресурсов ввели «порядок», по которому любая заявка завода должна быть подтверждена подробным расчетом и даже рабочими чертежами. С заводов в Москву везли кипы чертежей, а с крупных предприятий их доставлялось столько, что они едва умещались в грузовую машину. Правда, чертежи эти мало кто смотрел. Самое же досадное заключалось в том, что, с трудом доказав потребность и уже радостно раскрыв рот, чтобы поблагодарить за выделенные материалы, нередко приходилось слышать: а ресурсов-то нет. «Вот тебе, бабушка, и Юрьев день!» Для сбалансирования планов часто применялся «надежный» канцелярский способ: давалось задание снизить расход материалов на 5—7 процентов, в зависимости от того, сколько не хватало металла, цемента или другого материала. От такой манипуляции больше всего страдало качество изделий. Заводы выходили из трудного положения каждый на

свой лад. Особенно много работы при этом доставалось технологам и конструкторам: внедрялись новые технологические процессы, улучшался инструмент, разрабатывались карты раскроя и многое другое. Ведь возможности действительно были. В этом заключалась положительная сторона твердого задания по снижению расходов материала. Но баланса все же не получалось. Завод был вынужден иногда зарезать все: ремонт, модернизацию, переоснащение. и делалось это во имя того, чтобы «сэкономить» материалы.

Когда подобная операция проводилась по отношению к планируемым готовым комплектующим изделиям, например мелким моторам, реле, арматуре, пускателям и т. п., это приводило к серьезному нарушению ритма производства.

Анализ деятельности промышленности и строительства 60-х годов со всей очевидностью показывал, что нужны серьезные изменения в структуре управления промышленностью. Необходимо было найти дополнительные стимулы, чтобы внедрить новую технику, повысить производительность труда и улучшить качество продукции, для полного использования капитальных вложений, повышения инициативы работников промышленности, стимулы, поощряющие стремление выполнять дополнительную работу в интересах государства. В такой обстановке встал вопрос о реорганизации управления промышленностью. Была создана комиссия для рассмотрения поступивших предложений. Мне довелось принимать участие в ее работе. Встал вопрос о том, чтобы руководство промышленностью организовать по территориально-производственному принципу вместо отраслевого. Я выступил в защиту совнархозов, будучи убежденным, что эта форма организации промышленности управления и руководства ею на том этапе будет более эффективна. Симпатии к совнархозам были не случайными. Отраслевое руководство промышленностью страдало серьезными недостатками, и в первую очередь ведомственным подходом, слабостью связи непосредственно с заводами и местными партийными и советскими органами. Исходя из опыта работы в качестве директора крупнейшего завода, а затем и министра отрасли, я имел возможность видеть существующую схему управления сверху и снизу, так сказать, в разных проекциях. Мне казался неубедительным довод некоторых товарищей, опасавшихся, что при совнархозах можно ослабить руководство отраслью. Развитие отрасли прежде всего зависит

от размеров и темпов капитальных вложений в нее, а не от ведомственной принадлежности.

В феврале 1957 года Пленум ЦК КПСС принял решение о проведении реорганизации управления промышленностью и строительством. В основных экономических административных районах страны были созданы советы народного хозяйства (совнархозы). Предприятия, находившиеся ранее в подчинении различных министерств, были переданы совнархозам. Принятая система управления промышленностью имела некоторые положительные стороны. Меня назначили председателем Горьковского совнархоза. Бывший директор Горьковского автомобильного завода Г. А. Веденяпин, работавший в то время руководителем НАМИ, на предложение вернуться в Горький из Москвы на должность заместителя председателя совнархоза ответил:

— В Горький я готов пойти пешком!

К. М. Герасимов, работавший в тяжелой промышленности, и ряд других работников вернулись в Горький из Москвы без всяких оговорок:

— Нужно — значит нужно.

Местные руководители, в основном директора крупных предприятий, с большим желанием и, можно сказать, с энтузиазмом приняли предложение перейти на работу в аппарат совнархоза.

Организация совнархоза была проведена в весьма короткий срок. Было выделено помещение, быстро подобраны кадры. Все делалось с помощью областной партийной организации.

Промышленность Горьковского административного экономического района — это прежде всего полмиллиона рабочего класса. В районе сочетались различные отрасли — машиностроение, химия, металлургия, пищевая, легкая, лесная и деревообрабатывающая промышленность. Особенно сильно развито машиностроение. По объему производства Горьковский совнархоз находился на пятом месте в РСФСР.

Главное внимание в деятельности совнархоза уделялось работе предприятий по организации выполнения плановых заданий, изысканию путей повышения эффективной деятельности промышленности, развитию специализации и кооперирования.

Предприятия Горьковского экономического района на три четверти были обеспечены централизованными фондами на стандартный и нормализованный инструмент. Остальной инструмент изготовлялся на предприятиях совнархоза. Обследо-

вание более чем полусотни машиностроительных и металлообрабатывающих заводов показало, что специализированные участки с прогрессивной технологией изготовления резцов, сверл, разверток, метчиков и т. п. имелись только на Горьковском автомобильном заводе. На других предприятиях на универсальном оборудовании изготовлялись мелкие партии разнообразного инструмента, себестоимость которого оказывалась выше прейскурантной в 2—5 и более раз.

Совнархоз для начала решил организовать специализированное производство токарных резцов, что и было осуществлено в 1958 году. В результате выпуск продукции утроился, а трудоемкость снизилась почти вдвое. Стоимость стала близкой к прейскуранту. В 1960 году выпуск резцов лишь на одном заводе составил 1,8 миллиона, в 1963 году он достиг 3 миллионов. Другие заводы постепенно освобождались от выпуска этого инструмента, что повышало общую рентабельность производства. Массу аналогичных примеров можно было бы привести и по другим самым различным отраслям промышленности совнархоза: швейной, пищевой и т. д.

Совнархоз занимался еще одним очень важным делом — сотрудничеством между предприятиями различных отраслей промышленности, ранее разделенными между ведомствами, но находившимися в одном экономическом административном районе, поблизости друг от друга. До организации советов народного хозяйства действовал строгий закон, запрещавший даже временно передачу оборудования с одного завода на другой, хотя с точки зрения производства такая передача и была целесообразна. Случалось, конечно, что правило нарушалось, если только это можно назвать нарушением, так как оно приносило пользу государству.

Было так. Директор одного горьковского завода обратился ко мне, тогда директору завода «Красное Сормово», с просьбой помочь в обработке деталей на карусельных металлорежущих станках. Последние из-за прекращения производства паровозов оказались незагруженными. Между заводами существовала многолетняя деловая дружба. Деталей для обработки оказалось очень много. Расчет показал, что выгоднее временно передать другому заводу несколько станков вместо того, чтобы возить на «Красное Сормово» громоздкие и тяжелые детали. Так и сделали. В течение недели станки установили на новом месте. Документов о передаче станков другому заводу не оформляли. Несколько месяцев карусельные станки работали на территории соседнего завода, относившегося к другой отрасли произ-

водства. Затем они были возвращены на Сормовский завод в полной исправности, как и полагается по законам сотрудничества. Порядочность и деловая взаимопомощь в работе никогда никому не мешали.

С образованием совнархоза подобные обмены стали делаться организованно. Неиспользуемое оборудование передавалось по заранее установленным правилам на длительное время или в постоянное пользование. В связи с этим вносились исправления в паспорт завода. Сотни металлорежущих станков, прессов и т. д. переменили место работы. На крупных заводах менее тщательно учитывались отдельные станки, кроме, естественно, уникальных. Зато на средних, не говоря уже о мелких, часто десяток-другой станков решали судьбу дела. Устранение ведомственных барьеров позволяло более полно и рационально использовать производственные мощности. Расширялась взаимопомощь между заводами.

Не меньшее значение приобрел обмен материалами. Сверхнормативные остатки их по отдельным видам всегда имелись почти на любом заводе. В то же время непредвиденная нужда именно в таких материалах имелась на других предприятиях. Это касалось металлопроката, подшипников, химикатов, смазочных и строительных материалов, вспомогательных материалов. Заместитель председателя совнархоза Е. Э. Рубинчик, ведавший вопросами материально-технического снабжения, толково организовал это дело. Эффект был немедленный. Все переговоры об обмене проходили буквально в течение нескольких минут. Заранее были разработаны и отпечатаны бланки на оформление передачи материалов с одного завода на другой. При этом никаких вольностей в вопросах учета не допускалось. Прежде это надо было делать через сбытовые центральные органы. Чаще всего передача не разрешалась или затягивалась на месяцы, когда необходимость в обмене отпадала. Выросли возможности маневрирования материальными ресурсами и оборудованием. За два с половиной года таким образом было реализовано материалов и оборудования на 197 миллионов рублей (в старом масштабе цен).

С организацией совнархозов ведомственные заборы перестали быть препятствием на пути комплексного ведения сложного хозяйства, использования богатейшего опыта различных отраслей промышленности и строительства. Работники промышленности по-хозяйски переступали порог разных по отрасли предприятий, живущих одними и теми же интересами развития народного хозяйства. Вот любопытный факт. На производст-

венное межотраслевое совещание на автозавод пригласили обувщиков. Им показалось это странным. Неожиданно для себя, однако, они нашли, что кое-что могут позаимствовать у автостроителей.

— А ведь интересно,— говорил директор одной из обувных фабрик,— у вас делают две строчки при пошивке подушек для диванов и спинок кресел машин. Это можно с успехом применить у нас. Пожалуй, и автозаводцам следует приехать к нам посмотреть, как у нас на колодку натягиваются заготовки. У вас подлокотники обшиваются ручным способом, а эту операцию можно механизировать, как делаем это мы.

Более всего выиграли от образования совнархозов средние и небольшие заводы. Смена оборудования, маневрирование материальными ресурсами, кадрами, техническим и организационным опытом, несомненно, принесли пользу всем предприятиям.

Надо сказать, что управление средними и мелкими заводами не такая простая задача. Иногда маленьким предприятием руководить труднее, чем большим. Знания руководителя такого предприятия должны быть универсальными и конкретными. Здесь надо было более конкретно знать технологию, нормирование и т. п. На большом заводе всегда есть кому поручить решение или подготовку того или иного вопроса. Деятельность руководителя большого предприятия главным образом сводится к организационной работе, управлению людьми. На крупном заводе требуется другой масштаб деятельности, хотя компетентность, естественно, должна быть достаточно высокая.

Крупные заводы в силу известной автономности своего хозяйства умели работать при любой структуре управления.

Что касается материально-технического снабжения, можно сказать, что территориальный принцип его организации обладал несомненными преимуществами, особенно для средних и мелких предприятий. Эти положительные стороны сказались довольно быстро — даже при недостаточном количестве районных баз снабжения. Возможности маневрирования материальными ресурсами внутри экономического района приносили немалый эффект. Использование материалов независимо от ведомственной принадлежности давало в руки совнархоза большую силу. Забегая вперед, скажу, что существующая в настоящее время общегосударственная система снабжения по территориальному принципу, фундамент которой был заложен в период совнархозов, несомненно, существенно улучшила материально-техническое снабжение промышленности. Существую-

щие же еще и сегодня недостатки в сфере материально-технического снабжения объясняются не этой системой как таковой, а нехваткой складов, неумелым планированием, нормированием расхода материалов и остатками старых ведомственных привычек, а также низкой дисциплиной поставок.

Первые месяцы работы совнархоза показали большое отставание лесной промышленности. Особую тревогу вызывало положение с производством рудничных стоек для шахт страны. В срочной почте мне дважды попались тревожные телеграммы из Донбасса, а затем и из Москвы. Одна из них правительственная. Управление лесной промышленности совнархоза возглавлял опытный работник А. И. Никитин. В беседе с ним и его заместителями выяснилось, что для провала плана внешних причин нет. Транспорт давался бесперебойно, рабочей силы было достаточно, машин и леса тоже. Мне было трудно взять в руки решение этого вопроса, так как ранее не приходилось вплотную заниматься лесным промыслом.

Что такое рудничная стойка, усвоить было нетрудно. Гораздо сложнее найти пути не только выполнения плана, но и ликвидации задолженности, которая, как я выяснил, наслоилась еще задолго до образования совнархоза. Я познакомился с государственным стандартом на рудничную стойку. Уяснил, что речь шла о разновидности материалов, применяемых для горной крепи. Рудничная стойка применялась еще нашими далекими предками, а изготовлялась она из сосны, ели, лиственницы, кедра, пихты, а затем и из березы. Размеры стоек позволяют комбинировать использование древесины на участке заготовки без ущерба для других заказов. Говорят, лучше раз увидеть, чем сто раз услышать. Вместе с начальником и главным специалистом управления мы отправились по леспромхозам, заготовляющим рудстойку. Ознакомились с работой Пеняншинского леспромхоза, осмотрели Макарьевский лесозавод и лесосплавную контору на Керженце. Вначале я удивлялся искусству вождения автомашины по «классическому» бездорожью — так называемой лежневке, обилию остатков леса на участках, которые уже покинули лесозаготовители. На наивные вопросы: почему не вывезен срубленный лес, почему допускается его гниение, почему «вечным» огнем горит костер, который по своим размерам может обслужить добрый десяток тысяч охотников, если бы они задумали собраться возле него, спутники не отвечали. А количество вопросов все не убывало. Почему годный лес, в том числе и для рудничной стойки, выбрасывается в отходы? Почему... Почему... Говорят, что обилие

вопросов бывает либо с непривычки, либо от недостаточной компетентности.

По мере нашего приближения к месту валки и разделки деревьев все внушительнее становился рокот трелевочных тракторов, все пронзительнее голос механических пил, слышнее грохот падающих деревьев. Я уже не чувствовал ни запаха смолы и хвои, не замечал прелестей леса. Здесь шла настоящая битва человека с лесной ратью. Человек был хорошо вооружен. Всюду трелевочные тракторы, моторные пилы, грузовые автомобили. Двуручной пилы найти было невозможно. Блеск наточенного топора был еще заметен, но и он уже потускнел. Короче говоря, наступление на лес шло по всем правилам индустриального искусства. Лес буквально стонал. Крупные деревья, сраженные механической пилой, с треском падали, беспощадно подминая молодняк. Поистине, как у Некрасова в его «Саше»:

> Лес зазвенел, застонал, затрещал.
> ....
> Много тут было печальных картин:
> Стоном стонали верхушки осин.

Но валился лес не только созревший, но и весь подряд. Шла в буквальном смысле стрижка леса под одну гребенку, не считаясь ни с возрастом, ни с тем, что после нас тоже будут жить люди. Вместо облесения шло стремительное облысение. В ряде случаев нарушались основные принципы лесного хозяйства, не соблюдались нормы вырубки, зависящие от ресурсов леса, его прироста. Сплошные вырубки не только уничтожали молодняк, но и повреждали лесную почву. Вполне серьезное значение надо было придать словам: «Лес, берегись: идет человек».

Использование леса требовало еще более эффективных мер, чем его рубка. Корчевание пней, как правило, не производилось. Для хвойных пород леса эти потери весьма ощутимы, так как из пней извлекаются полезные вещества. Это явные потери для лесохимии. Лиственные породы использовались, как мне говорили специалисты, всего лишь на 12 процентов. Погубленные березы, осины, ольха и другие лиственные деревья застилали делянки, гнили и полностью пропадали. Смотреть на это поле битвы человека с лесом было тяжело и больно. К сожалению, и сейчас, хотя с той поры прошло немало лет, по-прежнему сотни тысяч кубометров полезного леса гибнут безвозвратно. Партия и правительство вынуждены принимать строгие меры по улучшению ведения лесного хозяйства страны. Они предусматривают упорядочение норм вырубки леса, совершенствование

технологии заготовки леса и его посадки, усиление надзора.

Много времени прошло с той поры, а перед глазами все еще стоит увиденное... На месте, где идет разметка поваленных елей и сосен, командует дородная женщина. В руках у нее мерительный инструмент, напоминающий землемерный угольник в виде буквы А. Привычными, выработанными до автоматизма движениями разметчица вершит судьбу дерева. Отмерив со стороны комля 12 метров, делает пометку топориком. Это судостроительный лес. Еще 6 метров — строительный. Далее остается отход и крона, которые, как правило, сжигаются на костре.

— Позвольте,— обратился я к решительной женщине,— но ведь длина деловой части дерева 22—25 метров. Почему же не использовать вершину на рудничную стойку?

— В задании нет рудничной стойки,— ответила Анна Петровна, с которой мы познакомились.

— А можно ли это делать, если будет задание? Шахтерам очень нужна рудничная стойка.

— Почему же нельзя? Все можно. Только платить надо, товарищ начальник. На этих недомерках далеко не уедешь. Расценки слишком низкие.

Мои спутники даже не пытались искать слов для оправдания. Директор леспромхоза, которому приходила не одна директива из управления по поводу рудничных стоек, старался не участвовать в разговоре, делая вид, что занят прикуриванием папироски. А когда я завел разговор о кроне, сучья которой достигали толщины 10—15 и более сантиметров, то кроме недовольных взглядов, устремленных на председателя совнархоза, лесорубы пустили в ход и достаточно выразительные слова. Возиться, мол, с разделкой сучьев и сдачей их в дрова или на переработку для будущей бумаги некогда. Так и план лесодобычи можно провалить. Начальник управления совнархоза А. И. Никитин, которого никак нельзя было обвинить в незнании лесного дела, весьма тактичный человек, быстро направил разговор в деловое русло. Стал советоваться со специалистами, секретарем партийной организации, как изменить расценки и какую надо ввести премиальную систему, чтобы обеспечить дополнительное задание по рудничной стойке. Меры, которые были вскоре приняты, дали совнархозу возможность не только выполнить план, но и ликвидировать старые долги по рудничной стойке. К этому вопросу мы больше не возвращались, хотя ресурсы леса, рабочей силы и машин остались прежними. Надо сказать, нам удалось сделать далеко не все. Костры еще продолжали гореть. Насколько могу судить по сообщениям на-

шей печати, положение с рациональным использованием древесины и сейчас желает много лучшего. Выборочная разработка леса осталась благим пожеланием, между тем как некоторые другие страны это делают и, как мне говорили лесники, когда-то делалось и у нас.

В Финляндии я наблюдал организацию выборочной лесодобычи. Каждое дерево имеет своего рода паспорт, по которому можно точно узнать его возраст, «прописку» и, если так можно выразиться, здоровье. Это обеспечивает надлежащий учет леса, его урожай и позволяет безошибочно планировать добычу и воспроизводство. Только самые мелкие сучья разбрасываются по лесу как удобрение, не боясь, что они вызовут пожар или заражение деревьев, все остальное — деловая древесина. Большой удельный вес у финнов занимает выборочная рубка (свыше 40 процентов). Неплохо поставлена санитарная чистка леса.

Кстати о санитарной чистке леса. Отсутствие достаточно квалифицированного надзора, негосударственный подход к делу некоторых работников губят лес. Иногда трудно понять: удаляется здоровый или больной лес, нужный или ненужный? Мне приходилось наблюдать уничтожение леса под видом санитарной очистки. На вопрос, почему так делается, председатель колхоза, которому принадлежал лес, ответил, что специалисты рекомендовали разрядить лес таким образом, чтобы кроны деревьев не сходились. В заключение он признался, что хозяйству нужна древесина, но, поскольку ее не выделяют, он вынужден валить незрелый лес. Да, на санитарную рубку леса это не похоже.

Жизнь ставила в повестку дня вопрос за вопросом. И среди них самый важный — о металле. Промышленные предприятия Горьковского совнархоза, имеющие плавильные печи, хронически нуждались в металлическом ломе. Сбор отходов металла в нашем экономическом районе был налажен плохо, ряд организаций план сдачи лома не выполнял. Нехватка металлолома сказалась на выполнении плана выплавки стали и работе литейных цехов. А между тем ресурсы металлического лома огромны. Он был всюду, но некоторые руководители его попросту не видели. Совнархоз объявил сбор металла важной задачей и наметил практические меры. Обратился за помощью в общественные организации. В дело активно включился комсомол. В большинство комиссий, созданных на предприятиях, входили представители профсоюзов и комсомола. Сбор металлолома был не самоцелью. Мы считали, что улучшение снабжения сырьем так называемой малой металлургии может зна-

чительно поднять выплавку стали и выработку проката. А именно здесь, на этих предприятиях, можно отливать и катать легированные стали, специальные профили, производить их малыми партиями, что трудно делать на крупных заводах.

Областной комитет партии активно поддержал нас. Всем организациям было предложено дополнительное задание по сбору металла. Условились, что руководители, исчерпавшие свои возможности, но не выполнившие задание, обязаны доложить в совнархоз, который немедленно направлял представителей комиссии по сбору металла непосредственно на место. В ряд организаций пришлось выехать и мне. В первую очередь это было сделано по приглашению директора автомобильного завода. Директор завода Н. В. Сазанов развел руками и категорически заявил, что все ресурсы использованы и план сбора дан нереальный. Не тратя времени, мы вместе пошли на свалку. Едва лишь двинулись по территории завода, как сразу обнаружили самые настоящие залежи металла. Металлоотходов было так много, что лопата не шла в землю, несмотря на старания Сазанова — мужчины крупного и сильного. Металл, правда, смешан был с землей, и требовалось организовать его переработку, однако это был живой, реальный металл.

— Но это же большая работа, нужен экскаватор, транспорт, рабочие,— оправдывался директор.

— Вы говорите правильно. Нужен труд и машины. И они на заводе есть.

Директор автомобильного завода был членом совета народного хозяйства, и это накладывало на него особую ответственность по выполнению постановлений совнархоза. Автозавод потреблял в то время более миллиона тонн металла в год. Естественно, что и отходов было очень много, хотя коэффициент использования металла на автозаводе был выше, чем на других заводах, что являлось признаком известной промышленной культуры. Но сохранение и рациональное использование отходов было далеко не культурным. Некоторые руководители, видимо, считали нормальным металл возвращать туда, откуда он был добыт, то есть в землю. Правда, часть металла шла в переплав, но далеко не вся. Такое явление наблюдалось не только на автозаводе. На «Красном Сормове» все свалки были перевернуты сверху донизу, разработаны, просеяны, и металл в большей части возвращен в производство еще до организации совнархоза. Заставила нужда.

В свое время, до Октябрьской революции, на разработке свалок богатели предприниматели средней руки. Они зарабаты-

вали на том, что сортировали огнеупоры, выбирали металл, древесные отходы, использованные абразивы, шлак, бумагу, картон, тряпье, стекло — в общем, все, вплоть до гвоздя. И это сказано без преувеличения. Ну а разве мы не можем организовать использование всего этого добра? Конечно, можем и должны. Совнархоз и пытался это сделать. И кое-что сделал. В ноябре 1958 года Вторчермет выполнил годовой план, собрав 400 тысяч тонн металла.

Чем выше уровень нашей экономики, чем мощнее промышленность, тем значимее становится проблема использования отходов, тем бережливее следует относиться к ним. Д. И. Менделеев утверждал, что «главной целью прогрессивной технологии является нахождение способа производства полезного из отбросов».

По расчетному балансу расхода металла на любом предприятии легко определить количество отходов. Они не могут исчезнуть. Их надо искать на самом предприятии. И всегда находили, как бы глубоко их ни закапывали. Но дело не только в отходах. Металл, отпущенный на изготовление машин, тратился, если так можно выразиться, незаконно на всевозможные перегородки, ограждения, кладовки, конторки. Они нужны, но металла для них не дано. И это тоже легко увидеть все по тому же балансовому расчету. Каждый раз после осмотра завода, руководство которого считало для себя задачу по сбору металлолома невыполнимой, результаты докладывались на комиссии, которая и выносила решение. Было решено задание автозаводу не уменьшать, поручить ему организовать сбор металла, в том числе сверх плана. Это важно было не только для самого плана по сбору старого металла, но и для перспективы.

О нереальности дополнительного задания по сдаче металлолома заявила и Горьковская железная дорога. Но комиссия была к этому подготовлена. Заранее наметили маршруты обследования: депо, переезды, склады старых машин и рельсов, проверили организацию сдачи отработанных узлов и деталей после ремонта, оборудование связи, службы пути. И выяснилось: железнодорожники не только ездили по металлу, по нему ходили, об него рвали обувь — и не замечали. Металлолом был всюду. Переезды через железную дорогу оборудованы старыми рельсами. Это настоящие противотанковые надолбы. На погрузочной площадке все устлано рельсами. Вдоль железной дороги в ряде мест забор держится тоже на рельсах. Параллельно с железной дорогой шагают телеграфные столбы. Как правило, они установлены на двух рельсах, углубленных в землю. При

наличии железобетона это уже недопустимо. Немало столбов в связи с переносом в другое место оставили после себя сиротами-близнецами рельсы, когда-то нужные этому столбу. Зачем же вынимать, есть же другие — готовые и во множестве! Сборка бесхозяйственно израсходованного металла не только решала задачу обеспечения металлургии сырьем. Она играла большую роль в воспитании людей в духе хозяйского, бережливого, подлинно коммунистического отношения их к общественному добру, к ценностям, созданным трудом советского человека.

В районе города Горького, вблизи вокзала железной дороги, ведущей на Арзамас, было обнаружено большое количество металла, который использовался неправильно. Несколько очень старых вагонов стояли на колесах и на рельсах, а рельсы, как и положено, на шпалах — все как на настоящей железной дороге. Отличие заключалось только в том, что вагоны вот уже более двух десятков лет никуда не двигались и были превращены в служебные помещения путевого хозяйства. Рельсы длиной в сотню-другую метров давно отрезаны, и их концы затерялись в песках. Вокруг валялись старые рельсы, остатки тормозных колодок и башмаков к ним, негодные вагонные колеса и оси, старые разбитые буксы, буферные стаканы, болты и костыли и многое из того, что входит в сложное хозяйство железной дороги. На участке высились целые горы первосортной шихты. Для ее использования не требовалось большого труда. Выяснилось, что участок, как это ни странно, никакого задания по сдаче металлического лома вообще не имеет.

Начальник участка был немало удивлен, когда ему сказали, что пора бы изъять старые рельсы из-под вагонов, тележки с колесами и осями от них. Сами вагоны, коль скоро они столь необходимы для службы пути, можно поставить на кирпичные или бетонные опоры. Непосредственные руководители этого начальника участка, в том числе самого высокого ранга, были на стороне изумленного моими словами железнодорожника. Можно было подумать, что им жаль расставаться с этим ржавеющим металлом, которого ждали мартеновские печи заводов Горького, Выксы и Кулебак!

Это пример страшной силы привычки, притупления чувств ко всему, что рядом. А ведь люди, которые там работали, выполняли свой план, проводили собрания, где говорилось о задачах, критиковали за бесхозяйственность, сидя на грудах им ненужного металла, бессмысленно гибнущего на глазах.

Получалась такая «закономерность». Взрослые дяди закапывают, выбрасывают металл, а дети — школьники — его собирают и возвращают этим самым дядям. Последние не только призывают, но и поощряют собирать металл. В принципе это неплохо. Более того, если в мартеновской печи переплавляются металлические отходы, собранные школьниками, пионерами, и затем получается хороший металл, идущий на стройки, новые машины, то это не просто металл — это также и идеология, воспитание трудолюбия, бережливости, заботы об интересах страны, коммунистического отношения к общественной собственности, к труду народа. Но существует и другая сторона дела. Если те же дети собирают металлолом или бумажную макулатуру, а потом видят, что все это вновь выбрасывается или плохо используется, этим самым наносится сильный удар по психологии молодого человека, в его сознании остается шрам на всю жизнь. А ведь так бывает и, к сожалению, не редко.

При проверке работы Балахнинского бумажного комбината, в том числе картонной фабрики, я поинтересовался в беседе с руководством, как выполняется дополнительное задание по сдаче металлолома. Задал я этот вопрос потому, что задание не выполнялось балахнинцами уже длительное время. Руководители картонной фабрики удивились, ответив, что они не металлопотребляющее предприятие. В самом деле, где же им взять металл, если они занимаются производством картона? Но картон-то делают машины, сделанные из металла, и не только из черного, но из цветного. На фабрике были металлоконструкции, имелся инструмент, большое количество трубопроводов и многое другое. Ремонтная служба выбрасывала отслужившие срок детали в металлолом. Несмотря на очевидность, что часть изношенного, исковерканного и выброшенного металла надо собрать, чтобы вернуть его к жизни, руководители фабрики отвергали возможность найти хотя бы десяток тонн металла. Пришлось им помочь. Я уже приглядел, где лежит бесхозный металл, по которому взгляд директора скользил не останавливаясь. Результат получился наглядным. Втоптанного, полузарытого, выброшенного на свалку металла оказалось значительно больше, чем нужно для выполнения задания.

Нелишним, мне кажется, сказать несколько слов об использовании металла вообще.

Как приятно однажды было развернуть газету «Правда» и прочитать следующую корреспонденцию: «Баку. Сегодня принято решение о снятии металлической решетки в парке нефтепереработчиков имени Низами. Примечательное явление! Эта

решетка — последняя ограда в садах, парках, скверах, разбитых в черте большого индустриального города... Не так давно в горсовете правильно рассудили: от кого охраняем? И начали снимать решетки, заборы. Парки, сады, скверы словно открылись, вышли навстречу людям, слившись воедино с уличными зелеными насаждениями». В то же время в тысячах других городов и поселков продолжают существовать металлические заборы и решетки, целые стены. Кроме того, продолжают возводить заново заборы вообще и металлические в частности.

По-моему, давно следует пересмотреть все проекты на строительство и изъять оттуда весь металл, который используется не по назначению. Утвердить новые правила проектирования, нормали, стандарты, с тем чтобы закрыть все каналы необоснованного применения металла. Зато следует смелее и шире применять его там, где он просто необходим, например, в металлических кузовах грузовых машин, железнодорожных вагонах, контейнерах, для различной тары. По данным автозавода, деревянный кузов грузового автомобиля живет около трех лет, металлический — минимум десять лет.

Редкая грузовая машина, везущая мусор на свалку, не везет в кузове отходы металла. То торчит обрезок уголка или швеллера, то высунулась изогнутая проволока, подобно маленькой змейке, оглядывающей городские улицы, то вылезла труба, похожая на огромного питона, принявшего воинственную позу. Вот помятая старая бочка, металлическая стружка, огарок и целый сварочный электрод, обрывок троса. Все можно увидеть. Это обычная картина любого большого или малого промышленного города.

А если заглянуть на сельскохозяйственное предприятие, в колхозы, совхозы! Там дело с металлоломом обстоит не лучше. На огромных площадях в самых различных вариантах надежно и безвозвратно гибнет металл. Осматривая колхоз или совхоз, я уже знал, что вблизи кузницы в густой крапиве можно обязательно найти груды металлических деталей, узлов сельскохозяйственных машин, тракторов, автомобилей. Обычно кузнец эти залежи объяснял тем, что металла настоящего для поделок не дают, а тут есть любая заготовка.

И сегодня, при дальнейшем развитии современных технологических процессов производства черного металла и его обработки, металлолом будет продолжать занимать важное место. От того, как мы его сумеем сохранить и пустить в дело, в значительной мере будет зависеть ритмичность работы соответствующих отраслей промышленности. Чтобы представить себе

объем ресурсов отходов металла в нашей стране, приведем некоторые данные. В 1967 году отходы составляли 65 миллионов тонн, в 1975 году — 90, а в 1980 году — 112 миллионов тонн. Эти гигантские цифры вытекают из масштабов нашей страны, где килограммы быстро превращаются в миллионы тонн.

Не открою никакого секрета, если скажу, что существующие методы расчета деталей машин, элементов конструкций в значительной мере устарели, носят на себе отпечаток ведомственности и приводят к значительному перерасходу материалов, в том числе металла. Многие детали машин и конструкций вовсе не рассчитываются, как, например, не рассчитывается большая часть станин металлорежущих станков, кузнечно-прессовых машин, прокатных станов и т. п.

Академик А. А. Дородницын в своих работах правильно указывал, что в строительной механике, в машиностроении при конструировании различных элементов принимаются иногда пяти- и даже десятикратные запасы прочности. Эти коэффициенты запаса прочности правильно называют «коэффициентами незнания». Обусловлены они действительно частично незнанием свойств материалов, частично ненадежностью расчетов напряжений, возникающих в конструкциях. Получение точной картины распределения напряжений в элементах конструкций стало вполне доступно при использовании быстродействующих вычислительных машин. А это дает возможность снять излишки запаса и достигнуть, таким образом, экономии материалов при одновременном повышении надежности конструкции. Однако действующие ведомственные методы расчета на прочность в различных отраслях промышленности приводят к утяжелению машин, строительных конструкций и следовательно, к дополнительному расходу материалов и средств.

«Ожирение» машин является также следствием наличия большого количества эмпирических коэффициентов, различных подходов к определению запасов прочности, округленных обычно в сторону увеличения показателей расчетов и других чисто субъективных оценок.

Каким бы скучным ни казался читателю предмет, о котором идет речь, он имеет исключительное значение для всего народного хозяйства. Ведь материалоемкость валового общественного продукта в последние годы практически остается неизменной. Удельная металлоемкость отечественного машиностроения на четверть выше, чем в ряде других промышленно развитых стран, а это означает, что на продукцию, выпущенную за один лишь год, было перерасходовано около 10 мил-

лионов тонн металла. Так, конвертер емкостью 100 тонн, изготовленный Ждановским заводом тяжелого машиностроения имени 50-летия Великого Октября, весит 626 тонн, а такой же конвертер, изготовленный австрийской фирмой «Фест»,— 426 тонн. Двухклетьевой дрессировочный стан «кварто-1200», поставленный английской фирмой «Деви юнайтед», весит 800—1000 тонн, подобный стан отечественного производства — в два с лишним раза больше. Еще пример. Трелевочный трактор Т-4 на 3 тонны тяжелее зарубежного аналога, причем при меньшей мощности. Но, разумеется, дело не в количестве примеров подобного рода. Важно другое: давно пора пересмотреть нормы запаса прочности, уточнить методику расчетов. И тут слово за наукой. В этом легко убедиться хотя бы на таком примере.

В 1961 году группа депутатов Верховного Совета СССР посетила с миссией доброй воли ряд стран Латинской Америки: Бразилию, Эквадор, Мексику и Кубу. Возглавлял группу М. П. Георгадзе, в то время секретарь Президиума Верховного Совета СССР. Летели на самолете Ил-18. Учитывая дальность расстояния, был выбран самый короткий путь через Атлантический океан: Рабат (Марокко) — Ресифи (Бразилия). Но и это расстояние наш самолет тогда мог преодолеть только при сравнительно благоприятном ветре. В случае закрытия аэродрома в Ресифи мы не могли воспользоваться запасным. Таким образом, при любых условиях надо обязательно делать посадку в этом городе. Так, собственно, и случилось. Когда до этого пункта оставалось 200—300 километров, командир корабля доложил руководителю делегации, что идет проливной дождь и аэропорт не принимает. Начальство аэропорта рекомендует воспользоваться запасным, но для этого не хватает горючего. Было решено произвести посадку. Никаких сомнений в том, что мы приземлимся благополучно, ни у кого не было. Экипаж был укомплектован прекрасным летно-техническим составом, к их мастерству все питали полное доверие. Самолет тоже завоевал себе большую популярность — это верная и надежная машина. Сели благополучно. Как помню, видимость была не более 200 метров. Шел тропический дождь. Толпа зевак выбежала на аэродромное поле, удивленная тем, что все остальные самолеты не могли сесть, а русские благополучно приземлились. Действительно, все другие воздушные корабли, сделав как бы визит вежливости над Ресифи, направлялись на запасной аэродром.

По возвращении в Москву состоялась встреча с генеральным конструктором С. В. Ильюшиным. Обсуждалась просьба Ми-

нистерства внешней торговли о модернизации Ил-18, с тем чтобы была увеличена дальность его полета — с 5500 километров до 6500. Тогда мы уже продавали за границу эти самолеты, и такая прибавка повысила бы конкурентоспособность советского лайнера. Как и полагается опытному человеку, С. В. Ильюшин не дал окончательного ответа, мотивируя тем, что это, по существу, будет созданием нового самолета. Как показало будущее, он и сам думал над этой проблемой. В конце концов появился Ил-18Д, где последняя буква означала — дальний. При этом была проверка на прочность, найдено место размещения дополнительных баков для горючего, сделаны некоторые улучшения с учетом требований мирового рынка. Оказалось, что прочность воздушного корабля была вполне достаточной. Никаких серьезных изменений, кроме, конечно, зоны расположения дополнительных баков, производить не требовалось. Проведенные испытания подтвердили расчеты конструкторов. Получить дополнительную дальность в 1000 километров — это совсем неплохо. Запасы прочности, заложенные первоначально, сыграли не последнюю роль.

Совершенно очевидно, что в проектном деле имеются еще серьезные недоработки. Главные причины несовершенства расчетов на прочность, на наш взгляд, отсутствие единой методики для различных отраслей промышленности и строительства; ведомственные способы расчета и ведомственные нормали; недостаточная роль Академии наук СССР в решении задач прикладного значения, и в первую очередь в области разработки методики расчетов на прочность, а также теории долговечности машин с учетом быстро развивающейся техники; отсутствие научного контроля за деятельностью проектных организаций и достаточного количества оборудования лабораторий по натурному испытанию машин, узлов к ним и элементов конструкции; отрицательно сказывается главный обмен опытом между проектировщиками разных отраслей; низкая оснащенность проектных организаций портативными счетными машинами, неосведомленность кадров, в первую очередь инженеров, в отдельных звеньях промышленного и строительного проектирования, в современных способах расчетов; отсутствие межведомственной экспертизы.

Совету народного хозяйства приходилось заниматься и более мелкими на первый взгляд проблемами. Хорошо запомнился такой факт. Мы решили наладить производство специальной одежды для рабочих промышленности Горьковского экономического района. Нужда в ней была очень велика. Старая не

отвечала профессиональным требованиям, особенно работниц. Значительная часть спецодежды в то время изготовлялась одинаковой как для мужчин, так и для женщин. С этим когда-то можно было мириться, но в 50-е годы это уже было недопустимо. «Наряженная» в спецодежду молодая женщина меньше всего походила на женщину. Нужно, чтобы и на работе различие полов, даже возраста, сохранялось. Подгонка одежды, обуви по росту должна считаться обязательной для всех.

Шили специальную одежду во многих случаях не из тех материалов, которые нужны, а какие оказывались на складе. Фасоны давно устарели, костюмы были неудобными для работы, связанной с новой технологией. Одна и та же брезентовая куртка предназначалась для сталевара, сварщика, такелажника, заливщика, кузнеца, прокатчика, водопроводчика, котельщика и многих других. Но беда в том, что такая универсальность вредит делу, снижает производительность труда, ухудшает качество продукции, не отвечает правилам безопасности, не говоря уже об эстетике. У сталевара, например, брезентовая куртка до крови натирает спину, лопатки, шею. От пота брезент приобретает свойства чуть ли не броневой стали. Никакой подкладки в куртке не предусматривается. Между рукавицей, фасону которой можно, наверно, отметить тысячелетний юбилей, и рукавом остается незащищенная часть руки. Рукавица соскакивает с руки, не предохраняет ее от искр, от воздействия температуры. Чтобы облачиться в комбинезон, нужно пройти особую школу, почти как космонавту. Комбинезон неудобен, непрактичен, не имеет карманов для инструмента, плохо вентилируется, быстро протирается на локтях и коленях, застежки неудачны, замки-молнии, как правило, не применяются.

Таким образом, специальная одежда не всегда отвечала своему назначению. И это при наличии в стране большого количества домов моделей, которые нещадно дублируют друг друга, но, конечно, почти не занимаются специальной одеждой, так как, по их мнению, славы на этом не заработаешь. Да никто и не требовал от них этой работы, некому было составить грамотные технические требования к спецодежде. В Положении о техническом управлении совнархоза эти вопросы тоже не предусматривались. К чести Горьковского дома моделей, надо сказать, что после получения от совнархоза задания на образцы спецодежды его модельеры занялись изучением проблемы непосредственно на заводах и разработали ряд удачных моделей. Но до массового шитья дело, к сожалению, не дошло. Оказалось, модели дороже, сложнее, требуют дополнительного материала,

а самое главное, не нашлось охотников взять заказ на шитье специальной одежды: много возни, на обычной легче выполнять план.

Специальная одежда, обувь, рукавицы, перчатки, головные уборы, очки и другие защитные средства требуют к себе совсем иного подхода. Нужны специализированные предприятия, обученные люди, соответствующие материалы — от нитки до пуговицы. Без этого не решить задач, выдвигаемых научно-техническим прогрессом. Далеко не вредно использовать опыт других стран в этой области. Следует не только разрабатывать образцы, но и наладить их массовое производство, устраивать конкурсы на лучшие модели спецодежды с выдачей премий. Желательно пересмотреть цены на защитные средства, с тем чтобы стимулировать производство лучших моделей, ведь спецодеждой и рабочей обувью пользуются десятки миллионов трудящихся города и деревни.

Позволю небольшое отступление. Иногда приходится слышать, что совнархозы были источником многих бед, настоящим несчастьем, что их отрицательное влияние продолжает сказываться и сейчас. После их ликвидации на совнархозы валят все, в том числе и то, что никакого касательства к ним не имело и в их функции не входило. Фактор, ослабляющий промышленность при любой схеме управления,— отделение научных учреждений, конструкторских и проектных организаций от производства. Конечно, и в пору существования совнархозов это пагубно отразилось на деятельности народного хозяйства. Научные учреждения были растащены по отраслевым комитетам. Отраслевые комитеты тех лет, лишившись, в свою очередь, базы, то есть самого производства, превратились в никому не нужную надстройку. При этом добавим: если, допустим, ночью ликвидировать какой-нибудь из этих комитетов, то утром никто не заметит его исчезновения. Хотя я не сторонник такого обобщения, доля правды по отношению к некоторым комитетам тут есть. Думается, что ни при каких условиях нельзя было отчуждать научно-технические учреждения от промышленности. Это все равно что отделять молоток от рукоятки. Понимая это, ряд совнархозов стал создавать заново некоторые подобные организации, но это уже не помогло.

Существенным недостатком совнархозов являлось ухудшение развития отрасли промышленности, особенно в долгосрочном плане. Отраслевые отделы Госплана, как оказалось, не

могли воспрепятствовать этому явлению. В ряде случаев специализация замыкалась в пределах административного экономического района, не используя преимущества массового производства и не давая должного эффекта. Происходило дублирование в развитии техники. Укрупнение совнархозов также не дало положительных результатов. Скорее наоборот, оно нанесло большой вред.

И тем не менее у совнархозов были положительные стороны, которые следовало бы учесть при отработке механизма управления народным хозяйством. Это прежде всего управление в территориальном разрезе с более активным участием местных партийных, хозяйственных и других органов. Естественно, речь идет о разумном сочетании централизованного (по вертикали) и территориального (по горизонтали) управления. Это придаст большую гибкость руководству и приблизит его непосредственно к производству.

Об этом говорилось на XXVII съезде КПСС, и это отражено в его решениях, где подчеркнута необходимость придать управлению современные организационные структуры с учетом тенденций концентрации, специализации и кооперирования производства, развития комплексов взаимосвязанных отраслей, территориально-производственных и других межотраслевых формирований [1].

Примером такого сочетания управления может служить в известной мере организация Госагропрома.

Никогда не следует забывать даже крупицы положительного опыта, который был накоплен вообще и совнархозами в частности.

В сентябре 1965 года Пленум ЦК КПСС принял решение вернуться к отраслевому принципу управления промышленностью с целью усилить воздействие экономических рычагов и материальных стимулов в развитии производства. Было признано необходимым обеспечить сочетание централизованного руководства с расширением хозяйственной инициативы предприятий, как основной ячейки социалистической экономики. Накопленный опыт работы за годы после постановления ЦК КПСС об улучшении управления промышленностью, совершенствовании планирования и усилении экономического стимулирования промышленного производства подтвердил правильность решений партии в этом важном вопросе экономической поли-

[1] См.: Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза. М., 1986, с. 104.

тики. Было сделано немало, но партия призывает, что необходимо и дальше искать и находить наиболее гибкие и действенные материальные и моральные стимулы, которые бы побуждали всех без исключения членов советского общества брать на себя все больше и больше работы и выполнять ее все лучше и лучше.

Забота об ускорении социально-экономического развития страны постоянно находится в центре внимания нашей партии. С новой силой это проявляется ныне, когда ставится задача придать экономике больший динамизм, перевести ее на рельсы интенсификации, обеспечить всемерный рост эффективности производства.

Когда-то поступь нашей страны измерялась в масштабе пятилеток. Сегодня к этому проверенному временем и свершениями измерителю добавляется новое. Речь идет о перспективах до начала третьего тысячелетия. В эти годы предстоит обеспечить прирост промышленного потенциала, равный тому, что был создан почти за 70 лет Советской власти. И что особенно важно — ставится задача добиться этого главным образом путем интенсификации экономики.

В этом стремительном ускорении центральное место отведено человеческому фактору. Работа с людьми — приоритетная задача, необходимое, решающее условие, которое обеспечит достижение намеченных горизонтов. И конечно же необходимо воспользоваться бесценным партийным опытом, противопоставить его рецидивам догматического способа мышления и стереотипного подхода ко всему новому, прогрессивному. Именно в этом убеждает меня все предшествующее развитие народного хозяйства и собственный опыт.



Хозяйственник стал партийным работником.—
Горком и обком партии.—
Высокий урожай — это люди.—
Сельское хозяйство Горьковской области.—
Обзор полей с самолета.—
Машинно-тракторные станции и их реорганизация.

Я уже упоминал, что в декабре 1955 года неожиданно меня избрали первым секретарем Горьковского горкома партии. Хозяйственный директор завода стал партийным работником.

Легко сказать — стал... Как ни велик авторитет многотысячного коллектива коммунистов, как ни обязательны для большевика директивы, решение, принятое в соответствии со всеми законами партийной демократии, превратиться из промышленного командира в партийного руководителя — дело нелегкое.

Городская партийная организация Горького всегда была заметной в стране, даже рядом с такими крупными, как Ленинградская, Харьковская, Свердловская. Это 50 тысяч коммунистов — рабочих, интеллигенции, служащих. Развитая промышленность, огромное и сложное городское хозяйство, высшие учебные заведения, театры, школы и многое другое — все это входит в круг забот городской партийной организации.

В то время во главе Горьковской областной партийной организации стоял хорошо известный в нашей стране Николай Григорьевич Игнатов, член партии с 1924 года, член ЦК КПСС. Не воспользоваться богатейшим опытом партийной деятельности Игнатова было бы с моей стороны непростительно. Я научился у него многому, но одного постичь не мог — умения владеть любой аудиторией, будь то рабочие или колхозники, воен-

ные или учителя, ученые или артисты, старые или молодые. Видимо, у Игнатова это был дар природы, то, что называют талантом, доведенным до высокой степени совершенства за многолетнюю практику работы с людьми. Николай Григорьевич — великолепный кадровый работник партии, с острым глазом, тонким, подчас беспощадным юмором, владеющий сочным народным языком. Он терпеть не мог казенщины, канцеляризма. Говорил иногда угловато, не пренебрегая оборотами, которые шокировали иных, но зато доходили до ума и сердца слушателя, запоминались надолго.

Помню первый приезд Игнатова на «Красное Сормово» в бытность мою там директором. Мы осмотрели некоторые цехи и затем установку непрерывной разливки стали. Гости восхищались, хвалили, строили предположения о будущих перспективах этой технологии.

Но Николай Григорьевич все же нашел недостаток.

— Все вы, товарищ директор,— обратился он ко мне,— хорошо продумали, но про человека забыли.

— То есть как забыли? Ведь и сделано-то в первую очередь все это для облегчения труда именно человека.

— Почему же тогда не предусмотрен лифт?

Вопрос был не праздный. В самом деле, установка непрерывной разливки стали по высоте равна семиэтажному дому. И каждый раз, чтобы проверить какую-либо часть машины, нужно было считать ногами ступеньки. И впрямь можно было бы сделать лифт. Я действительно не замечал его отсутствия, хотя в период строительства часто бывал на этой установке. Шагая по крутым и неудобным ступеням металлической лестницы, каждый раз радовался, когда замечал, что поставлен какой-либо новый механизм. Не замечал в то время усталости, а любовался тем, что создавали люди, занимался решающими вопросами новой технологии.

Таким было первое знакомство с Игнатовым, первый полученный от него урок. Будучи первым секретарем Горьковского обкома КПСС, Николай Григорьевич любил появляться на заводе поздним вечером, когда там обычно не было ни директора, ни секретаря парткома. Можно откровенно поговорить и с рабочими, и с мастерами, выявить то, что невозможно «вытянуть» из руководителей завода, узнать настроение рабочих, их нужды. Делал он это мастерски. Я поражался разнообразию его приемов партийной работы, умению определить главное звено, способностью организовать людей, заменить неспособного, зазнавшегося начальника энергичным и знающим свое дело ра-

ботником. Я — молодой партийный работник — учился, а он помогал, не становясь в позу учителя. От Николая Григорьевича среди прочих усвоил я одно полезное правило: не проявлять торопливости при вынесении взысканий людям, совершившим какие-либо проступки. Пусть проект постановления или приказа хорошо подготовлен, складно изложен и завизирован всеми, кому положено, но подписывать его сразу не следует. Надо дать этому документу полежать, что называется, остыть. Все знают, как трудно удержаться от подписания подобных документов, особенно под натиском различных сил и сверху и снизу. Но усвоенная мною игнатовская «техника» принятия решения помогала в воспитании кадров, хотя иногда приводила к личным неприятностям.

Что касается поощрений, учил Игнатов, то тут, напротив, всякая медлительность противопоказана. Как утверждали многие, в том числе и полководец Суворов, сила воздействия поощрения тем больше, чем скорее оно последует за совершенным деянием.

В самом начале деятельности Н. Г. Игнатова на посту первого секретаря обкома стало ясно, что в областную партийную организацию прибыл человек, способный сделать многое. Так бывает в жизни. Скажем, в армию или на завод пришел новый энергичный и знающий командующий или директор. Все осталось как будто по-прежнему; прибывший еще не успел сделать что-либо существенное, но все чувствуют, что армия или завод уже стали сильнее. Очень важное качество любого партийного работника — умение выслушать суровую правду, не затаивая злобы против ее автора. Николай Григорьевич обладал этим качеством. Я убедился в этом на своем опыте. Известно, что Игнатов был инициатором организации строительства жилья методом народной стройки в Горьковской области. Я был против подобного строительства по ряду обстоятельств. Оно, помоему, носило кустарный характер и не решало многих вопросов, не обеспечивало качества, обходилось в конечном счете дороже государству. Об этом я и сказал на одном из пленумов ЦК КПСС. Николай Григорьевич нисколько не обиделся на мое выступление, и никогда это не сказывалось ни на нашей работе, ни на личных отношениях.

Итак, надо было вырабатывать в себе качества партийного работника. А это, пожалуй, труднее, чем любая другая область деятельности. Труднее, но и интереснее.

Что такое партийная работа? Как лучше использовать для нее весь мой предшествующий жизненный опыт, все пройден-

ные до сей поры ступени? Сумею ли, как это следует партийному работнику, взглянуть на существующие и вновь возникающие проблемы? И вообще, есть ли четкие границы вопросов, которыми следует заниматься секретарю горкома? Какую долю времени уделять той или иной группе проблем? Соответствует ли моя манера общения с людьми задачам, стоящим перед партийным работником? В какой мере весь стиль моей работы соответствует облику партийного руководителя? В моих сомнениях и раздумьях и на сей раз я вспомнил слова Гёте: начни действовать, и ты сразу поймешь, что в тебе есть, на что ты годен.

Городской комитет партии помещался в построенном в конце прошлого века здании бывшего главного дома Нижегородской ярмарки. Огромное здание, отвечавшее вкусам тогдашних своих хозяев — российского купечества — в стиле русского классицизма, напоминало о тех временах, когда город Горький назывался Нижним Новгородом и был знаменит единственной в своем роде ярмаркой. Кроме горкома партии и горкома комсомола здесь помещался исполнительный комитет городского Совета депутатов трудящихся и некоторые другие учреждения и службы.

Хотя само здание было мне знакомо, но не удалось избежать волнения, когда я наутро после конференции и организационного пленума горкома партии вошел в кабинет первого секретаря.

Хорошо запомнились мои ощущения в тот день и в тот час. Я не постесняюсь признаться, первым ощущением было чувство огорчения, чтобы не сказать, боли от разлуки с заводом, на котором проработал 15 лет, сроднился с людьми, приобрел опыт, закалку, а в качестве бесплатного приложения — седину на висках. Не каждому выпадает честь работать, формироваться и расти на таком заводе, как «Красное Сормово», с его многотысячным коллективом, с его историей и традициями, гордой революционной и трудовой славой. Недаром Максим Горький говорил: «Я назвал труд рабочих героическим. Он везде таков, но наиболее хорошо я видел это в Сормове». Да, оставить такой завод, к которому я так привык и который полюбил, мне было очень трудно. В те первые часы, принимая первых посетителей и первых пришедших с докладами работников горкома, я пытался утешить себя тем, что контакты с сормовичами и связь с заводом у меня почти не нарушаются.

Впрочем, жизнь довольно скоро заставила меня перейти от этих эмоций к решению конкретных задач политики и экономики, производства и науки, пропаганды и быта, воспитания и обучения, торговли и строительства, работы советских орга-

нов и, конечно, повышения своей квалификации. Самое главное и самое трудное, чем пришлось заниматься в первую очередь, были люди. И независимо от того, кто они — инженеры или рабочие, учителя или врачи, продавцы или ученые. Заниматься людьми — значило касаться всех вопросов их жизни.

Каждый шаг на новом поприще все больше и больше убеждал меня, что партийный работник должен прежде всего знать человека, понимать его психологию, разбираться в социально-классовых, бытовых и профессиональных источниках его настроений и устремлений, его надежд и желаний, чаяний и разочарований. Партийная работа со всей остротой выдвигала передо мной задачу овладения умением находить дорогу к разуму и сердцу человека. Нет рецептов, изучив которые можно стать хорошим руководителем. Человек познается по его поведению в сложных ситуациях жизни, и прежде всего в труде, в делах. Разгадать человека, его сущность, определить, на что он способен, найти методы наиболее эффективного воздействия на его поведение — дело не только тренировки и образования. Можно обладать блестящими знаниями, быть эрудитом, уметь разговаривать простым и понятным языком, но при всем при том быть совершенно непригодным для того, чтобы понимать конкретного человека, находить в нем крупицы положительного наряду с отрицательным, уметь поговорить с ним по душам, выявить его настроения, наконец, найти правильное решение его конкретного дела. И еще, что я особенно ясно почувствовал с первых своих шагов в качестве секретаря горкома партии,— партийному работнику непозволительно отдавать себя во власть настроения. Это совершенно исключается. А сделать это порой ох как непросто!

Из всех дней недели мне, секретарю горкома партии, самым трудным казался день так называемого «приема населения». Я сижу в кабинете за большим письменным столом. Рядом за своим столиком мой помощник, приготовившийся записывать основные моменты бесед с посетителями. Люди один за другим из переполненной приемной входят в кабинет: старые и молодые, мужчины и женщины, торопливые и медлительные, различных профессий, интеллектов, характеров, каждый со своим, наболевшим, из-за которого он пришел к первому секретарю городского комитета партии. Наверное, он не один раз продумал настоящий разговор, чтобы возможно толковее, доказательнее и убедительнее изложить свою нужду, свою просьбу, свое предложение. Вот рабочий, которому не назначают пенсии потому, что не хватает трех месяцев трудового стажа. Собственно, не

самого стажа, а документов, его подтверждающих. А документов он достать не может. Дело было в годы войны, документы и архивы не сохранились. Вот парочка молодых — он и она. Они даже похожи друг на друга. Вместе учились в профучилище, жили в общежитии. Кончили, поступили на работу. Хотят пожениться, завести семью, но не могут: их поселили в разные общежития, а комнату на двоих не дают... Вот торопливо, не переводя дыхания, сыплет слова малопривлекательная на вид женщина с испитым лицом и прокуренными зубами. Она требует покарать соседей, «сживающих ее со свету».

Вереница людей со своими горестями и печалями, нуждами и заботами. Кончается трудный день. Закрылась дверь за последним посетителем. Совершенно измочаленный, я покидаю кабинет. Чтобы, как говорят, чуть проветрить мозги, часть пути домой иду пешком. Нет, не оставляет удовлетворения у секретаря горкома этот трудный день. В чем же дело? Почему нет ощущений эдакого «утешителя», «утолителя печалей»? Перебираю в памяти всех посетителей. Кому из них я действительно помог? Дело совсем не в том, чтобы, взяв быка за рога, избежать таких резолюций на заявлениях, как «Передать в горсовет», «Поручить тому-то проверить, решить и дать ответ», «По возможности удовлетворить» и т. п. Во время приема предоставляется весьма важная возможность выявить слабые и сильные стороны деятельности различных городских советских, хозяйственных, профсоюзных и иных организаций, изучить нужды людей и привести в надлежащую стройность и повысить действенность наших демократических институтов. Определить, что надо сделать, чтобы избавиться от бюрократических извращений и уродств. Насколько укрепило бы это все звенья нашей деятельности и все наше государство в целом, если бы удалось сделать существенное в этом направлении!

Эти вопросы не раз вставали передо мной и на посту первого секретаря Горьковского областного комитета КПСС, когда меня избрали в конце 1957 года.

К городским заботам прибавились сельские. В область входили обширные сельскохозяйственные районы, железнодорожный и речной транспорт, учебные заведения и научные организации.

После XX съезда партии надлежало организовать борьбу за восстановление ленинских норм партийной жизни, улучшение воспитания кадров, за новый подъем народного хозяйства, за развитие всех звеньев Советского государства, за еще большее укрепление связи партии с народом.

Промышленность области была мне знакома. Она являлась ведущим фактором в экономике области. И поэтому, естественно, ей следовало уделять основную часть времени. Однако нельзя было сбрасывать со счетов и сельское хозяйство. Здесь требовалось и особое внимание, и самые конкретные знания.

С самого начала я полагал, что при решении вопросов сельского хозяйства было бы полезно использовать знакомые мне методы работы в промышленности. Вместе с тем, разумеется, я понимал, что не всегда можно переносить приемы промышленного производства на поля или животноводческие фермы. Нельзя, например, механически копировать на селе распорядок дня в промышленности, с такой же равномерностью в течение года, недели.

Легко представить себе мое положение инженера, работника индустрии, вооруженного некой промышленной меркой, когда приходилось сталкиваться с сельской жизнью, рядовыми работниками полей и ферм, специалистами разных направлений и партийными работниками, с технологией сельскохозяйственного производства того времени. Когда приходишь на завод, прежде всего определяешь, каковы его возможности, какой мощностью он обладает, уровень культуры производства, квалификации людей. Изучаешь сам завод в натуре, его планировку на чертеже, паспорт предприятия и пр. Все это хорошо отработано и известно. Чтобы ознакомиться с колхозом, с машинно-тракторной станцией, я пробовал составить для себя некую схему. В нее, в частности, входил просмотр агротехнического паспорта севооборота полей. Однако это было трудноосуществимо. Паспорта велись в колхозах и совхозах неаккуратно. Анализы почв производились от случая к случаю. Неоднократно спрашивал я эти данные в колхозах, но их, как правило, не оказывалось и ими мало кто интересовался. Во многих случаях отсутствовала планировка ферм, участков хранения кормов, удобрений, да и самого землеустройства.

Проезжая по колхозным полям, я видел, как хаотически разбросаны скирды соломы и сена. Однажды, направляясь в Москву по срочному вызову, я летел на небольшом самолете. Внизу раскинулись просторы Горьковской области: около 75 тысяч квадратных километров с населением почти 4 миллиона человек. С борта самолета как-то особенно емко представлялось, что Горьковская область — огромная территория. Ее площадь почти в два с половиной раза больше Бельгии.

Самолет на небольшой высоте делает круг над городом Горьким и направляется на запад. Видимость отличная, ярко све-

тит солнце. Смотрю кругом и не налюбуюсь. Вот катит свои воды великая русская река Волга. Под самым городом в нее вливается родная Ока, на которой началась моя жизнь. Слева четкие контуры гиганта советской индустрии — Горьковского автомобильного завода. Светятся корпуса зданий, на стекле играют солнечные блики. Над заводом стало меньше дыма, так как многие агрегаты переведены на газовое топливо вместо мазута. Совсем рядом большой жилой массив — социалистический город автозавода. Далее вверх по Оке внушительно рисуются силуэты заводов большой химии Дзержинска. Справа предприятия, входящие в единую семью промышленности страны. На берегу Волги красуется родное Сормово — громадный завод, большие корпуса судостроительной верфи, спусковое устройство, стапеля, трубы нового мартеновского цеха. По Волге и Оке снуют суда самых различных фасонов и назначений: самоходные баржи, буксиры, пассажирские лайнеры, быстроходные катера на подводных крыльях.

Вверх по Волге взгляд легко различает группу знаменитых заводов Балахны, затем, у Городца, мощная гидроэлектростанция с прекрасным мостом. Тут же блестит гладь Горьковского моря. Глаз не оторвешь от всей этой красоты, которую не всегда можно увидеть с земли. Но не одна промышленность украшает горьковскую землю. Ее природа живописна и неповторима. Большие массивы темнеющих лесов, заросшие берега маленьких и больших рек, уютно и деловито разместившиеся поселки, деревни и города. Мелькают озера, а кругом — богатейшие заливные луга, бескрайние поля. Все они ухожены трудом и заботой советского человека. Сенокос закончен, крестьяне готовятся к уборке зерновых.

Повсюду тянутся многоточия телеграфных столбов, чеканные линии проводов и серебристых конструкций мощных электропередач. От Горького на Москву лежит прямая белая бетонная лента новой шоссейной дороги.

Это только одна проекция того, что прежде всего замечалось. Но есть и другая, которая заставляет думать, анализировать и вырабатывать возможные решения. Вот леса и кустарники наступают на пахотные угодья, следы неутомимой эрозии земли, огрехи от небрежной пахоты — специалисты называли их «балалайками», так как они действительно своими контурами напоминали этот инструмент. Видны язвы многочисленных оврагов. Они рассекают землю, делают ее морщинистой, старой. Сверху они похожи на крону сухого дерева. По внешнему виду их можно сравнить и с бронхами человека, которые обычно

изображают в медицинских учебниках. Но если бронхи поддерживают жизнь, то овраги уничтожают поля, делают их бесплодными, непригодными для обработки. Попадались поля, из-за своей планировки явно неудобные для механизированной обработки. Много следов от хранения соломы, полусгнившие стога. От них просто рябило в глазах. С самолета было видно, как трактор, поднимающий пар, огибает их. И множество беспорядочно пролегающих дорог, видимо сохранившихся от прошлого. Вот одна из них пересекла по диагонали большой прямоугольный массив поля. Видны следы тракторов и комбайнов, переползавших неоднократно через дорогу. Образовавшиеся острые углы поля неудобны для вспашки или уборки машиной. Трактористу нужно затратить много усилий, чтобы ухитриться вспахать без огрехов. Технически это часто просто невозможно. Ясно видна «блуждающая» дорога, заметно, как наслаивался один объезд за другим, в результате чего ее ширина непомерно разрасталась. Главный стержень дороги как бы размыт. Она вышла из берегов, потеряла четкие границы. В конце концов во многих местах дорога превратилась в своего рода дельту реки со многими рукавами и протоками. Надо ли говорить, что это портит посевы, уничтожает плоды труда людей. Особенно большой ущерб наносят такие, с позволения сказать, пути сообщения в местах, где залегает чернозем.

С самолета были видны торфяные поля, выработанные до конца и оставленные добытчиками. Они выпали из баланса заготовок торфа, но и не встали на учет земель, пригодных для земледелия. Границы земель между колхозами тоже, очевидно, требовали поправок. Когда я смотрел на землю с самолета, у меня возникло представление о чересполосице в укрупненном масштабе. Провести бы настоящую планировку в двух, трех, может быть, более вариантах, проверить моделированием. На обратном пути я уже более внимательно вглядывался в различные детали не только Горьковской, но и соседних областей. Было много общего.

Через несколько дней на том же самолете вместе с секретарем обкома по сельскому хозяйству В. Д. Панниковым и некоторыми другими товарищами мы совершили облет юго-восточной и северной частей Горьковской области. Сошлись на том, чтобы показать землю с самолета партийным и советским руководителям всех районов. И не только «свои» районы, но и соседние. Директор авиационного завода А. И. Ярошенко для этой цели любезно предоставил самолет, ибо отлично понимал значение этого мероприятия. Партийные и советские работники

летали небольшими группами. Каждый увидел «себя» и свою деятельность «сверху». Воздушное путешествие, несмотря на его кратковременность, заставило многих задуматься. Не обошлось без шуток и анекдотов. Был даже чей-то сигнал в Москву о «новом методе руководства сельским хозяйством с самолета». Но никаких замечаний, впрочем, не последовало, хотя, откровенно говоря, я их ждал.

Многие наши поля сложились традиционно. Пересмотр их планировки проводился частично, хотя в земельных угодьях происходили изменения, и иногда довольно существенные. Укрупнение колхозов во многих случаях проводилось как бы механическим сложением земель разных хозяйств, без надлежащей органической перепланировки всей совокупной площади. В отдельных колхозах, как рассказывали товарищи, такие перепланировки делались, но редко предусматривалась прокладка новых дорог, исправление старых, уточнение мест складирования соломы и т. п. Дело не только в том, чтобы колхоз имел большую земельную площадь. Интенсификация сельскохозяйственного производства, его индустриализация требуют периодических изменений в землеустройстве колхозов и совхозов. И тут кроются большие преимущества наших кооперированных хозяйств по сравнению с земледелием капиталистических стран.

У меня сохранились схемы и зарисовки увиденного с самолета. Анализ подтверждал необходимость постоянно совершенствовать размещение культур, изменение контуров обрабатываемых земель, технологических мероприятий против эрозии, болот, кустарников. Это существенным образом содействовало бы более быстрому развитию сельскохозяйственного производства и культуры земледелия, его интенсификации с учетом появления новых, все более мощных машин и их новых видов. Подобные мероприятия создали бы условия для перехода от мастерства отдельных умельцев по руководству сложным хозяйством села к более высокому уровню всей массы руководителей, внедрению в сельское хозяйство промышленной культуры. А это, в свою очередь, приведет к выравниванию жизненных уровней города и деревни, укреплению союза между ними.

Я понимал, что особенно на первых порах, безусловно, нужно использовать советы опытных в сельском хозяйстве людей. Разумеется, каковы бы ни были эти советы, следовать им механически недопустимо. Некоторые из местных специалистов

так привыкли к низким урожаям, что, когда, бывало, назовешь зарубежные данные или показатели передовых хозяйств других областей, они только скептически улыбались. Для того чтобы доказать невозможность подобного у нас, они показывали статистику за многие годы по урожайности ржи, пшеницы, овса, картофеля. Данные были неутешительные. По зерну средняя урожайность за несколько лет была в Горьковской области 7,4 центнера с гектара, то есть примерно такая же, как и десятилетия назад. Картофеля в колхозах получали около 70 центнеров с гектара. Одна курица приходилась на четырех жителей. Надой молока на одну корову был мизерным. Я несколько раз переспрашивал, правильны ли эти сведения. К сожалению, все было точно.

— Чем же объяснить такой низкий урожай? Смотрите, сколько машин и сельскохозяйственных орудий в колхозах, какие замечательные, грамотные специалисты,— не раз спрашивал я знатоков сельского хозяйства,— а можно ли в области получать хороший урожай ну хотя бы картофеля?

— Конечно, можно! — дружно отвечали мне.— Ведь снимают же колхозники на своих огородах до 300 центнеров картофеля с гектара.

— Где же выход из положения? Что надо делать?

По словам специалистов, начинать следовало прежде всего с удобрений. Ведь под зерновые и картофель удобрений почти не дают. Затем нужно поправить семенное дело, разработать лучшую систему материальной заинтересованности работников сельского хозяйства в результатах их труда. Но почему же не делали этого до сих пор? Мне отвечали: земля в Горьковской области не то что на Черноземье, где посади оглоблю — и вырастет тарантас.

Мне не все было понятно, хотя объясняли крупные руководители и специалисты сельского хозяйства области. В таких случаях первое дело — посмотреть все на месте, там, где обрабатывают землю, сеют и убирают, где живут работники сельского хозяйства. И начались поездки по районам области.

Каждый раз маршрут намечался таким образом, чтобы он охватывал как сильные, так и слабые колхозы, существовавшие еще тогда машинно-тракторные станции. На пути следования заглядывали в сельские магазины, чайные, столовые, школы, больницы, отделения «Россельхозтехники», на молокозаводы... Да мало ли по пути различных организаций, которые призваны обслуживать население, производственные нужды колхозов, совхозов. Село — сложное хозяйство. Оно требует к

себе повседневного внимания. Говорят, что хороший секретарь обкома проверяет не только что идет в театре или какие передовые пишутся в областной газете, а и то, есть ли сахар, сельдь и другие товары в сельском магазине, как работает чайная. Ну что ж, начнем с нее. После пыльной и тряской дороги нелишне выпить стакан крепкого чая. Заходим в новое двухэтажное помещение. В нижнем шумно и дымно. Мелькают официантки. Стучат пивные кружки, пахнет подгорелым маслом.

Секретарь райкома партии предлагает подняться на второй этаж. Здесь тишина. Немногочисленные посетители с аппетитом жуют бутерброды и пьют чай. Это меня немало удивило и обрадовало, так как перед этим в другом районе мы заходили в такие же чайные, и в каждой из них чай считали давно вышедшим из употребления напитком. Его там просто не готовили, хотя в буфете видны были большие самовары. Здесь же вместе с чаем нам предложили тульские пряники. Они, правда, были уже со стажем, но есть их было можно. В чайной чисто, буфетчица одета опрятно. Но вид у нее был явно скучный. Выяснилось, что зарабатывает она значительно меньше, чем ее подруги-официантки внизу. Там выручка больше, бывают и чаевые... Покидая чайную, невольно вспоминалось, как много еще в жизни разных «этажей», сколько надо работать, чтобы сделать их культурными и нужными людям.

Едем в автомобиле-вездеходе ГАЗ-69. Хорошую машину выпускал в то время Горьковский автомобильный завод. Она приспособлена к нашим дорогам. Ну а сельские дороги у нас тем и знамениты, что они плохи. Некоторые, наиболее «прославленные» из них, производят такой эффект, как будто едешь на квадратных колесах. Потребность в хороших дорогах была и остается очень острой. Нужны и магистральные и местные автомобильные дороги. С учетом качества дорог и маршрутов приходилось иногда ездить на двух автомобилях: на обычной легковой и на вездеходе с двумя ведущими осями. Легковая машина была сделана на базе «Победы», но тоже с двумя ведущими осями. По проходимости она уступала ГАЗ-69, которая пользовалась большим спросом. Автомобильная промышленность это хорошо знала и, успокоившись, перестала работать над ее усовершенствованием. К концу 60-х годов машина ГАЗ-69 отстала от своих зарубежных сестер по скорости и маневренности. Причиной тому явилась прежде всего недостаточная мощность мотора. Но как бы то ни было, она продолжает быть хорошей рабочей лошадкой, которая выручает в любое время года, в любую погоду и при любом состоянии дорог.

Кстати говоря, грузовые автомобили с двумя или даже тремя ведущими осями редко попадают в деревню, где они очень и очень нужны. Их выпуск недостаточен. Производство грузовых автомобилей высокой проходимости в общем выпуске автомашин по удельному весу невелико. Это, может быть, устраивает автомобилестроителей, так как при одной ведущей оси количество машин получается больше и обходятся они сравнительно дешевле, но для нашего сельского хозяйства при нынешнем состоянии дорог это совсем неподходящее дело. Автомобили производятся не для удобства тех, кто их делает, а для пользы народного хозяйства. Сколько раз приходилось выслушивать от работников сельского хозяйства горькие слова о наших грузовых автомашинах. Когда в колхозе появится машина высокой проходимости, видишь, с какой радостью она принимается крестьянами. Колхозники готовы выставить оркестр для встречи подобных машин, готовы обменять две-три обычные автомашины на один вездеход или значительно больше заплатить за него. Мне, как работнику промышленности, только что оставившему пост председателя совнархоза, не скрою, приходилось краснеть, когда колхозники, работники совхозов, МТС и леспромхозов просили добиться выделить им грузовые автомобили высокой проходимости. Неоднократно я слышал:

— Дайте нам хотя бы одну такую машину на два колхоза, чтобы вытаскивать застрявшие машины!

Секретарю обкома нужно было во что бы то ни стало докопаться до сути дела, ответить вначале хотя бы самому себе на целое сонмище вопросов, объясняющих отставание сельского хозяйства, а потом уже намечать какие-то меры. Что надо сделать, чтобы всерьез и по-настоящему догнать штат Айова? Я видел хозяйство американского фермера Гарста, его работников. Посмотрел и другие американские фермы, которые получают высокие урожаи зерновых. Честное слово, ведь люди там ничем не лучше нас! Скорее наоборот. А если к этому добавить наши возможности коллективного хозяйства, то мы должны и можем иметь лучшие показатели. Я понимал, что ответ можно найти, лишь глубоко и всесторонне разобравшись в ворохе самых разнообразных, подчас противоречивых обстоятельств жизни села. Для этого нужно чаще и больше ездить по области, встречаться с людьми, советоваться с ними, просто пожить там, где живут и работают они.

Запомнилось посещение Ройкинской машинно-тракторной станции. У МТС было много недостатков, в том числе проистекавших из неточно очерченных функций, несовершенства рас-

ценок на работы и неправильных взаимоотношений с колхозами. Но машинно-тракторные станции как разновидность индустриального производства — это промышленный подход к решению задач, возложенных на социалистическое сельское хозяйство, это рассадник индустриальной культуры. Недостатки, которые легко было обнаружить в любой МТС, были и здесь. Одни, чисто субъективного характера, зависели от директора, партийных руководителей, некоторые порождались устаревшими формами работы, старыми, но еще действовавшими инструкциями и положениями. Во дворе МТС стояли изношенные, но почему-то еще не списанные машины. Тут были составы тракторов, сеялок, плуги, бороны. Мы подсчитали: около 50 различных машин. Фактически они уже давно в отставке, а их все числят в строю, и Министерству сельского хозяйства они создают видимость богатого оружием арсенала. Кроме того, здесь были машины, ненужные для этой зоны. А уж что может быть досаднее? Перераспределение тоже оказалось сделать непросто. Разумеется, обком боролся с этими явлениями. И как в любой МТС, здесь масса металлолома: и ворота сооружены из металла, и контора обнесена старыми рельсами, и вся земля усеяна мертвыми деталями, годными лишь в переплав. Металл, конечно, никто не замечал, так же как и старую резину, в изобилии валявшуюся повсюду.

На вопрос, почему не сдаются старые детали, когда поступают новые запчасти, руководители МТС отвечали:

— Запчасти и так дают, а старые детали никто не спрашивает.

Вот и весь сказ.

Со двора зашли в мастерскую. Темно, грязно. Графики на ремонт машин отсутствуют. Главный мотив в жалобах рабочих: нет запасных частей. Некоторые детали не получают годами, ремонтные мощности используются не полностью. Ни директор, ни главный инженер не знают экономических показателей деятельности МТС за год. Часть исправных машин стоит под открытым небом, а предназначенные к списанию — на складе. Глядя на беспорядочно поставленный караван комбайнов, я вспомнил, как в Красной Армии мы заботились о бронемашинах. Чтобы во время длительного отстоя разгрузить рессоры и резину колес, под броневики подводились деревянные подставки. Комбайны тоже нуждались в этом методе хранения, так как они используются в течение года лишь две-три недели, максимум месяц, остальное время стоят без действия. В ремонтной мастерской слесари работали на полу: верстаков и стендов не

хватало. Переносных электрических ламп тоже недостаточно. Раму трактора клепать в мастерской нечем, надо везти в другую МТС. И уйма других недостатков и неурядиц. И тем не менее было ясно, что большинство их можно преодолеть силами самой машинно-тракторной станции.

Мне тогда думалось, что хорошей формой сотрудничества с колхозами была бы сдача машин в аренду по соответствующим договорам и расценкам. При этом техническое обслуживание любого оборудования проводилось бы машинно-тракторными станциями по полному циклу. Здесь следовало бы иметь ремонтные стационарные и передвижные мастерские, склады запасных частей, школы для обучения операторов, инспекцию по эксплуатации машин и т. п. Владельцами таких заведений должны быть промышленные министерства, производящие эти машины. Видимо, автомобильная техника должна существовать раздельно от тракторов и сельскохозяйственных машин. Размышляя тогда об этом, я еще не знал, что во многих странах практикуется своеобразная форма торговли машинами — сдача их в аренду при полном техническом обслуживании. Могу добавить, что в настоящее время за рубежом сдача машин потребителю в аренду достигла широких масштабов.

В феврале 1958 года Пленум ЦК КПСС признал целесообразным реорганизовать МТС, а технику, имеющуюся в машинно-тракторных станциях, продать колхозам. Этому предшествовала большая предварительная работа на местах. Обком КПСС советовался со специалистами сельского хозяйства, председателями колхозов различного уровня экономики хозяйства, директорами и главными инженерами МТС.

Помню, что председатели ряда экономически слабых колхозов высказывали сомнения в целесообразности реорганизовать сразу все станции, вносили предложения о материальной помощи этим колхозам, укреплении в них ремонтных баз. Большинство высказывалось за реорганизацию машинно-тракторных станций и сохранение ремонтных баз.

После февральского Пленума ЦК КПСС обком КПСС развернул большую работу по реорганизации МТС, по переводу в колхозы механизаторов и формированию комплексных механизированных звеньев. К весне колхозы были полностью подготовлены к севу.

Были в области и сильные колхозы с высокой культурой сельскохозяйственного производства. Одним из них, колхозом «Искра» Богородского района, руководил Павел Михайлович Демин. В 1957 году колхоз произвел на 100 гектаров сельско-

хозяйственных угодий 50 центнеров мяса, 402 центнера молока. Надой на одну фуражную корову составил 3935 килограммов в среднем за год. Это ниже, чем получают, допустим, датчане, но такой средний, имеющий тенденцию к повышению показатель считался у нас достаточно высоким, особенно в сравнении со многими другими окружающими хозяйствами. Председатель колхоза П. М. Демин не жалел сил для укрепления коллективного хозяйства. Как сейчас, вижу его умные, внимательные с хитринкой глаза, аккуратную небольшую бородку. Во всем чувствовалась опрятность хозяина. Типичное крестьянское обличье. Да и приемы разговора и подхода к делу во многом у него от хлебопашца.

Помню Павла Михайловича на областных и всесоюзных совещаниях работников сельского хозяйства, его выступления — сдержанные и короткие, дельные и остроумные, скупые на обещания. Случалось, приходил он ко мне, как к секретарю обкома, с небольшими просьбами. Не для себя, конечно, а для колхоза — о разрешении на приобретение удобрения, которое залежалось на железнодорожной станции, о помощи машинами и т. д. В колхозе у Демина на всех производили особое впечатление чистота и порядок, поддерживаемые строгой дисциплиной и самой системой работы. Много ли и сейчас найдется таких свинарников, полы и перегородки в которых мылись с мылом каждую неделю. А в колхозе «Искра» это было правилом. Остались в памяти и некоторые мысли, высказанные П. М. Деминым на основе многолетнего опыта колхозной деятельности. Он, в частности, говорил, что колхозное хозяйство должно быть непременно комплексным. Это дает устойчивую доходность колхоза. Необходимо сочетать полеводство с животноводством.

Павел Михайлович был строг, но обладал особым тактом. Мне рассказывали такой случай. Колхозница Анна Васильевна, работающая в полеводческой бригаде, уже несколько раз утром опаздывала. Об этом доложили председателю. Он узнал, что у колхозницы большая семья, что дома работы, конечно, хватает.

Через некоторое время Павел Михайлович, приехав в поле во время обеденного перерыва, собрал бригаду.

— В вашей бригаде уже давно работает Анюта, то есть Анна Васильевна,— начал он.— Трудится она неплохо.

Колхозники недоуменно переглянулись: что-то не так. Анна Васильевна, зная свои грешки, порозовела. А председатель колхоза между тем продолжал:

— Правление колхоза решило,— он сделал паузу как бы в поисках подходящего слова,— да, правление решило и поручило мне,— опять пауза,— вручить Анне Васильевне премию — часы-будильник!

Он развернул будильник и под смех и аплодисменты вручил его Анне Васильевне.

Ни одного оскорбительного и даже обидного слова сказано не было, но опоздания больше не повторялись. Конечно, мне могут сказать, прием-то не новый. Но почему же его не использовать, если он дает эффект? Речь ведь идет не о лодыре, к исправлению которого можно было бы применить другие, более решительные меры воздействия.

Таких председателей, как П. М. Демин, было не очень много, но, во всяком случае, не единицы, а позднее они стали встречаться довольно часто. Я учился и у них умению работать с людьми.

Не стану занимать внимание читателя перечислением множества решений, постановлений и других мер, которые партийные комитеты всех рангов принимали для дальнейшего подъема и укрепления сельского хозяйства. Выделять здесь отдельно работу Горьковского обкома партии тоже не имеет смысла, так как вся последующая практика показала, что в одиночку одной области резко улучшить состояние своего сельского хозяйства трудно. Только в результате коллективных усилий всего народа, государства, партии можно решить эту сложную задачу. Руководствуясь решениями съездов нашей партии, пленумов ее Центрального Комитета, Горьковская партийная организация немало сделала для укрепления колхозов области руководящими кадрами, в том числе за счет работников индустрии. Большая часть их закрепилась в сельском хозяйстве. По моему глубокому убеждению, главным источником пополнения руководящих кадров колхозов и совхозов являются специалисты, закончившие соответствующие учебные заведения. Естественно, могут быть и исключения. Можно назвать сотни руководящих работников, которые не имели специального образования, но отлично справлялись с делом. Хочу еще раз подчеркнуть, что обком партии постоянно и целеустремленно решал задачи укрепления и развития сельского хозяйства области. Колхозам и совхозам была оказана существенная помощь запасными частями, в организации и проведении ремонта сельскохозяйственной техники, в строительстве животновод-

ческих помещений, в возведении шоссейных дорог, материалами для строительства и ремонта школ, больниц, учреждений культуры и во многом другом.

Мне знакома рязанская деревня периода коллективизации и предвоенных лет. Деревня Горьковской области мало чем отличалась от рязанской, хотя была побогаче, по крайней мере внешне. Но ни там, ни здесь, как правило, не было ни водопровода, ни канализации, ни приличных дорог. Внешний вид домов, надворных построек, так же как и материалы, из которых они возводились, в 50-е годы мало изменились. Электричество в ту пору еще не всюду пробилось к крестьянскому дому. Но металлические опоры для электрических проводов уверенно шагали к деревням. Продолжало существовать печное отопление. Во множестве появились разнотипные и недостаточно благоустроенные животноводческие помещения, кое-где годами стояли недостроенные свинарники и коровники.

Почти не было силосных башен. В беседах с нашими специалистами на эту тему мне приходилось слышать самые разноречивые суждения. Одни говорили, что силосные башни — это дорого, другие, что это для наших условий не подходит, третьи считали более дешевыми силосные ямы и траншеи. Некоторые просто с завистью слушали и рассматривали фотографии и чертежи, которые я привез в 1957 году из-за рубежа. В Горьковской области я не мог найти ни одной силосной башни, которая соответствовала бы современному техническому уровню. Те из силосных башен, какие пришлось видеть, больше напоминали приземистые бочки, поставленные на попа, едва возвышающиеся над рядом стоящими помещениями. Их емкость мизерна. Крестьянин еще не почувствовал, не раскусил, что это такое. Вот если бы он имел несколько башен на одной ферме общей емкостью, скажем, 1—2 тысячи тонн силоса, тогда другое дело. Если не подходит, не нравится американская башня, давайте возьмем западногерманскую. Фирма «Крупп» еще в те годы наладила серийное производство металлических башен, из которых можно сформировать за десять дней целую батарею помещений, рассчитанных на хранение большого количества силоса, с полной механизацией закладки и выдачи. Такие комплексы нам показывали в Чехословакии несколько лет назад.

Позднее начали хранить силос в траншеях, а силосные башни так и не привились. Но, в конце концов, дело не в этом. Важно, чтобы запас кормов для скота был в достатке и нужного качества.

К сожалению, урожаи в Рязанской и Горьковской областях и сегодня еще в среднем одинаково низкие. В отдельные годы (например, в 1987-м) они повышались главным образом под влиянием благоприятных погодных условий, сказывалось также применение удобрений, влияние ряда других факторов. Но гарантировать получение устойчивых высоких урожаев трудно. Во многом урожай зависит от культуры земледелия, освоение которой требует немало времени и усилий, а также от комплекса факторов, включая дороги, склады, элеваторы, землеустройство, технический уровень машин, их техническое обслуживание, технологию сельскохозяйственных машин.



Познается в сравнении

Строительство шоссейных дорог.—
Блуждающая дорога.—
Дорогая дорога — самая дешевая.—
Работа Верховного Совета СССР.— Москва — Кремль.—
На XIX и XX съездах партии.—
С Волги на Гудзон.— Качество продукции.—
Поэма о кирпиче.

В начале августа 1958 года мы с председателем облисполкома И. И. Чугуновым поехали в северные районы области. По пути проверяли строящуюся шоссейную дорогу Горький — Шахунья и знакомились с некоторыми колхозами.

В районе Семенова нас встретили секретарь обкома КПСС И. И. Бирюков и уполномоченный по строительству дороги работник облисполкома В. В. Тихомиров. Главным энтузиастом этой дороги был Иван Ильич Бирюков. Именно он внес предложение об ее строительстве, и, когда бюро обкома КПСС приняло решение, он от начала до конца был главным организатором всей работы. Шоссейная дорога протяженностью 330 километров соединила ряд районных центров, многие населенные пункты, расположенные далеко от железной дороги, и имела большое хозяйственное, экономическое и политическое значение. Теперь с введением дороги становилось возможным круглый год поддерживать транспортную связь между северо-восточной частью области и ее центром — Горьким. Раньше это ограничивалось сроком в пять-шесть месяцев.

К строительству были привлечены все без исключения промышленные предприятия города и области, колхозы и совхозы, транспортники, учреждения. Трасса пролегала по топким болотам, лесам, оврагам, пересекала несколько рек и речушек. К этим трудностям добавлялись проблемы заготовки строи-

тельных материалов, обеспечение транспортными средствами и механизацией.

Секретарь обкома КПСС И. И. Бирюков был человеком с большой хозяйственной сметкой, с умелым подходом к людям, когда надо, был строг. Убеждал не словами, а активной и умелой работой. Нужно было организовать слаженную работу сотен организаций, обеспечить взаимодействие между ними, умело направить усилия активистов, привлечь к делу всех, кого еще не захватил дорожный энтузиазм. И тут решающую роль сыграли партийные организации всех звеньев: райкомы, заводские парткомы, цеховые бюро, партгрупорги. Проезжая по готовой дороге, останавливаясь на отдельных ее участках, в памятных местах, связанных с особыми трудностями, Иван Ильич образно заново переживал горячие дни строительства. В его глазах светился задор человека, который не только мог организовать преодоление трудностей, но и готов это повторить при выполнении нового поручения партии. Иван Ильич относился к той категории людей, которые в любую трудную минуту на призыв партии «Коммунисты, вперед!» будут в первых рядах бойцов. Таким остался у меня в памяти коммунист секретарь обкома КПСС Иван Ильич Бирюков.

Несколько позже, когда дорога уже ряд лет была в эксплуатации, И. И. Бирюков доложил, что за 1956—1964 годы экономия составила в сумме 11 миллионов рублей — затраты на строительство автомобильного шоссе окупились в течение трех с половиной лет.

Во время поездки по новой дороге мне вспомнилась резолюция, единогласно принятая на митинге в честь первой годовщины Великой Октябрьской социалистической революции крестьянами села Широкова бывшего Ветлужского уезда Горьковской области: «Просить товарища Ленина и весь Совет Народных Комиссаров о проведении шоссейной дороги от Ветлуги до с. Широково, в чем и мы, крестьяне Широковской волости, предлагаем все свои силы к устройству вышеуказанной дороги. Просим Совет Народных Комиссаров субсидировать нам на устройство шоссейной дороги в память Октябрьской революции. Это с нашей стороны, крестьян, будет вечная память о революции. Какой бы крестьянин ни поехал, будет помнить Октябрьскую революцию...»

Опыт строительства дорог методом народной стройки берет свое начало еще в довоенные годы. В январе 1940 года «Правда» призывала: «Советы депутатов трудящихся, местные партийные организации должны стремиться к тому, чтобы во всех рай-

онах и областях нашей Родины были образцовые дороги, чтобы бездорожью, унаследованному от старой, царской России, был нанесен сокрушительный удар». 23 июня того же года газета писала: «1940 год войдет в историю третьей пятилетки как год, в котором началось широкое народное движение за строительство хороших дорог».

В первых рядах строителей дорог шли горьковчане. Строительство автомобильных дорог с участием городского и сельского населения началось в области в 1940 году. Меньше чем за год была построена дорога Горький — Муром — Кулебаки протяженностью 230 километров. Пусть об этом не забывают наши высококвалифицированные строители. Возводили эту дорогу вручную, почти без машин. Вот что числилось в инвентаре строителей: 56 тысяч лопат, 20 тысяч ломов, 10 700 носилок, 4 тысячи тачек, 3700 топоров, 1200 кирок. Работало немногим больше 100 автомашин, три транспортера и три экскаватора. Вот и вся техника, если не считать того, что колхозники привезли с собой на строительство трассы 500 гармошек, 365 гитар и балалаек, 184 патефона и т. п. Советские люди большие оптимисты...

Утром 25 мая 1940 года со знаменами и лозунгами, песнями на строительство дорог вышло более 42 тысяч человек. Как описывают очевидцы, это было исключительное зрелище трудового энтузиазма. «Мы не хотим больше мириться с бездорожьем»,— писали в своем обращении колхозники Вачского района.

Перед самым началом Великой Отечественной войны в Горьковской области началось строительство еще одной дороги. 16 июня 1941 года в «Правде» сообщалось о начале строительства дороги Горький — Арзамас — Кулебаки. В первый день на трассу вышло более 40 тысяч колхозников. Строительство дороги протяженностью 265 километров колхозники решили закончить к 24-й годовщине Великой Октябрьской социалистической революции. И на этой трассе трудовой энтузиазм был, пожалуй, одной из главных сил строительства. Люди работали с большим воодушевлением. То был настоящий коммунистический труд, с пламенем социалистического соревнования, с товарищеской взаимопомощью, в интересах достижения конечной общей цели. Такой труд имеет исключительное значение для воспитания людей в духе коллективизма и коммунистического сознания.

Несмотря на отсутствие какой-либо серьезной техники, дело было организовано хорошо. Вот как об этом написано в

брошюре «Как ковалась одна из побед»: «Свыше пятисот подвод одна за другой беспрерывно двигались вдоль фронта землекопов, разрабатывающих выемку. Погрузка подвод землей производилась на ходу. Подъехав к насыпи, подводы разгружались и вновь ехали к месту погрузки. Это был своеобразный конвейер из подвод». Отсутствие машин компенсировалось самоотверженным трудом людей.

К сожалению, война помешала осуществить намеченные планы, но традиция участия широких масс трудящихся в строительстве дорог сохранилась и помогала возводить дороги после войны.

От плохих дорог более всего натерпелся сельский житель. Он отлично понимает, что такое хорошая дорога для хозяйства и для человека вообще. И он готов пойти на любой труд и, если хотите, на жертвы, чтобы избавиться от бездорожья. Он хорошо знает: до́роги дороги, а бездорожье — дороже.

Потребность в хороших шоссейных дорогах не только не уменьшилась, но еще более возросла. Завтрашний день несет дальнейшее развитие автомобильного транспорта, призванного обслуживать народное хозяйство.

Зная хорошо российское бездорожье, Ленин еще в первые годы Советской власти, обращая внимание на важность строительства дорог, писал: «Научно-технический отдел ВСНХ, кажись, совсем заснул. Надо либо разбудить его, либо двинуть настоящим образом дело о разгоне этих ученых шалопаев и обязательно установить точно, кто будет отвечать за ознакомление нас с европейской и американской техникой толком, вовремя, практично, не по-казенному. В частности, Москва должна иметь по 1 экземпляру *всех* важнейших машин *из новейших,* чтобы учиться и учить. (Два инженера говорили мне, что в Америке делают дороги машиной, которая превращает проселок в шоссе только силой своего давления; как бы это важно для нашей бездорожной, полудикой страны!)»[1].

С тех пор как были сказаны эти ленинские слова, прошли десятки лет напряженного труда советских людей. Многое из указаний Ленина воплотилось в жизнь. В частности, состояние шоссейных дорог за годы Советской власти намного улучшено. Но готовы ли сегодня, в 80-е годы, наши дороги принять поток автомобилей? По-видимому, так будет и в 90-е годы.

Читатель из Архангельской области в связи с моей статьей в «Литературной газете» «Дорогая дорога самая дешевая» пи-

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 53, с. 163—164.

шет: «Надо иметь большое мужество и острую необходимость, чтобы заставить себя свернуть, если тебе надо, с основной магистрали на боковую дорогу, ведущую к какому-нибудь селу и городу... Мне хочется предложить несколько идей, которые помогут привлечь средства к строительству хороших дорог: 1. Организация ежеквартальной автодорожной лотереи. 2. Увеличение числа легковых автомобилей на станциях проката и отчисление пятидесяти процентов средств от проката на строительство и ремонт дорог. 3. Привлечение совхозов и колхозов к строительству дорог в сельской местности путем заинтересованности их в этом премиями в виде легковых, грузовых автомобилей и орудий сельхозтехники. 4. Объявить строительство отличных шоссейных дорог первостепенной задачей комсомола и через райкомы и горкомы комсомола провести агитацию об этом строительстве как о строительстве молодежи XX века. Даже можно назвать эту кампанию «Вклад комсомольцев в изменение лица Страны Советов...» Автор письма предлагает также организовать для строительства и эксплуатации дорог станции технического обслуживания, заправочные колонки и т. д.

Допустим, что не со всеми предложениями автора письма можно согласиться, но важно то, что люди пользующиеся плохими дорогами, понимают необходимость широкого строительства шоссейных дорог, думают, как это сделать, вносят предложения. Из-за дефицита средств и материалов, необходимых механизмов строительство шоссейных дорог недостаточно. Их количество для огромной территории нашей страны явно мало. Нельзя, чтобы на каждого жителя Советского Союза строилось по два вершка автомобильных дорог в год

В пятилетних планах развития народного хозяйства строительство дорог справедливо называлось в числе важнейших задач развития материального производства. Нет сомнения, что быстрый рост автомобильного парка предъявит свои требования к резкому изменению нашего отношения к проблемам дорожного строительства. Дорог мы должны строить все больше и более высокого качества.

Для выполнения намеченной программы нужны более современные методы возведения дорог. В частности, до сих пор сохраняется практика, когда строительство дорог вновь возлагается на плечи неспециализированных организаций, в том числе на предприятия, совхозы и колхозы. Здесь нужны своя наука и специальная техника, прежде всего хорошее снабжение и мощные машины, квалифицированные специалисты. Железную дорогу строят только специализированные организации.

Ухаживают за ней только квалифицированные лица. Иначе и быть не может. Иного пути, на мой взгляд, и для создания автодорожной сети не существует.

Технический прогресс остановить нельзя. Мы должны встать на «дорожный» путь как можно быстрее. Это приведет к существенным изменениям в экономике. Следует решать дорожную проблему в качестве задачи первостепенной важности. Строительство автомобильных дорог пользуется огромной популярностью у народа. Любые, самые смелые, деяния руководящих органов будут поддержаны. Мне кажется, комсомол и сам поднимется и сумеет поднять советскую молодежь на строительство дорог. Ей эти дороги пригодятся прежде всего.

Полагаю, что будущие поколения высоко оценят нашу мудрость, если мы начнем форсированно строить автомобильные дороги на уровне современных требований к ним. У нас должны строиться дороги только двух типов: хорошие и очень хорошие. Это вполне в наших силах, речь идет о реальных, но напряженных планах.

Иногда говорят: чтобы решить проблему строительства дорог, нужно организовать дорожно-строительные отряды по примеру военных батальонов. Да, такие подразделения будут нужны, но в составе крупных строительно-дорожных организаций. Может быть, следует организовать особую строительную армию с полным вооружением в виде комплекса машин, органами снабжения, связи, подсобными службами, походным жильем. Таким образом, это должен быть концентрированный мощный строительно-дорожный комплекс, начиная от асфальтового завода и кончая кухней. В состав строительных армий войдут специализированные подразделения по строительству мостов, тоннелей, по взрывным работам, техническому обслуживанию оборудования, заготовке материалов, санитарному обслуживанию. Одним словом, для решения проблемы строительства дорог нужны специальные организации, способные с широким размахом и деловитостью обеспечить осуществление этой важнейшей народнохозяйственной задачи.

Работая в обкоме партии, я с повышенным вниманием и интересом прислушивался к мнению товарищей по партийной работе, изучал материалы печати, так как это могло мне подсказать, помочь точнее определить круг моих задач. Много полезного давало мне присутствие на партийных собраниях, на заседаниях райкомов партии, знакомство со стилем их работы.

Вместе с другими обкомовскими товарищами продумывал, как сделать более деловитыми заседания партийных органов, поднять уровень работы всех звеньев партийных органов, повысить культуру и политическую подготовку всех работников партийного аппарата и, главное, как овладеть ленинским стилем работы. Конечно, многие постановления Горьковского обкома партии давали известный эффект. Но, разумеется, одних решений, даже самых хороших, недостаточно. Нужен действенный контроль за их выполнением, длительный, систематический, целенаправленный, настойчивый труд, общие усилия всех коммунистов, всех звеньев организации.

Весной 1958 года мне довелось познакомиться с опытом работы Московской областной партийной организации, посетить некоторые колхозы, быть в опытно-показательном хозяйстве в Горках. Для меня, партийного работника со сравнительно небольшим стажем, это было весьма необходимо. Практика работы Московской областной партийной организации помогла быстрее понять и освоить многие вопросы. И. В. Капитонов, работавший тогда первым секретарем Московского обкома партии, обстоятельно рассказывал мне о том, о чем нигде не прочтешь. Мы не собирались копировать москвичей, но все полезное хотелось взять на вооружение, особенно по руководству сельским хозяйством, контролю за исполнением.

Партийная работа таит в себе большие сложности, но и значительный интерес. Обком отвечает за все и вся. Заботы секретаря обкома не ограничиваются стенами кабинета.

В моей памяти остались заседания бюро обкома, на которых рассматривались вопросы о восстановлении некоторых коммунистов в партии, несправедливо исключенных из ее рядов. Все члены бюро и заведующие отделами обкома внимально отнеслись к судьбам этих коммунистов, позаботились о возвращении каждому из них доброго имени, о трудоустройстве, обеспечении жильем, медицинской помощью и т. д.

Много сложностей содержали в себе вопросы воспитания людей. Ведь это не только политическое просвещение, искусство, печать. Это труд, воспитание уважения к нему, и тут нет мелочей. Прискорбно иногда смотреть, как безделье словно ржавчина разъедает отдельных людей. Поэтому обком всякий раз принимал решительные меры, когда встречал явления, подобные тем, что я увидел в общежитии Горьковского речного училища. В нем жило более тысячи курсантов. Вокруг здания грязь, неприбранность. Комендант объяснил: заболел дворник. А курсанты? Неужели молодые люди не могут убрать около

своего дома? Комендант в ответ только рукой махнул. В столовой тоже было грязно. Шла зима, но на окнах еще висели обрывки сеток от мух. В солонках — крупная, темного цвета соль, посуды не хватало, скатерти застиранные, многие скамейки и столы неисправны. Неприветливо и в комнатах общежития. Курсанты чертят прямо на столе, нет чертежных досок.

Один из наших недостатков воспитания в том, что мы не всегда приучаем молодежь к простому, обыденному труду. Некоторые считают зазорным заниматься уборкой. В беседах с молодыми людьми нередко приходилось убеждаться, что многие из них не знали и плохо представляли, как жили и работали их отцы и деды в дореволюционное время. Пришлось рассказать им про Сормовский завод времен частных предпринимателей, когда рабочий день длился двенадцать с половиной часов. Но не могу сказать, что это произвело нужное впечатление на слушателей. Очевидно, одних рассказов мало. Тут широкое поле деятельности всем организациям, имеющим отношение к воспитанию молодежи.

Много недостатков было в работе самого обкома партии и его аппарата. Вызовы приглашенных на заседания бюро обкома были организованы не всегда четко. Нередкими были длительные ожидания.

Подводя итог рассказу о моей работе на посту первого секретаря обкома, хотел бы еще раз подчеркнуть следующее. Мне довелось быть на самых различных участках народного хозяйства. Но деятельность первого секретаря обкома, бесспорно, самая трудная, самая ответственная. Она требует знаний, опыта и огромного напряженного труда. Это как руководство боем, день и ночь идущим в мирных условиях, руководство большим отрядом коммунистов области в борьбе за претворение в жизнь решений Коммунистической партии.

Трудно назвать какой-либо другой адрес, который звучал бы так коротко и внушительно: Москва, Кремль. Глубокий смысл вложен в эти слова. Бой часов Кремлевской башни могуче и призывно раздается на весь мир. Ни с чем не сравнимы эти звуки для советского человека. В нем слышится все: и многовековая героическая история нашего народа, и стремление к новой жизни строителей коммунизма.

В Кремле заседает высший орган Советской власти — Верховный Совет СССР. Здесь проходят съезды Коммунистической партии, пленумы ее Центрального Комитета. Тут работает

Советское правительство, Президиум Верховного Совета. Здесь бережно сохраняются кабинет и квартира, где работал и жил Владимир Ильич Ленин с семьей. Московский Кремль, бой курантов, Красная площадь — все связано с именем В. И. Ленина, с пролетарской революцией, с Красной Армией, с великими дерзаниями нашей эпохи.

Возле Кремлевской стены Мавзолей В. И. Ленина. Нескончаемый поток людей всех возрастов и национальностей, представителей разных классов и идеологий из самых отдаленных и близких к Москве мест вот уже многие десятилетия проходит через Мавзолей, чтобы еще и еще раз увидеть человека, посвятившего жизнь самому великому делу на земле — борьбе за светлое будущее человечества, за счастье людей труда всего мира.

Кремль всегда волнует. Вот и сейчас иду на очередную сессию Верховного Совета СССР. Прохожу через Спасские ворота, мимо здания правительства и Верховного Совета. Выхожу на большую Ивановскую площадь, покрытую гранитной брусчаткой. Открывается поистине великолепный вид богатырей соборов, гордо поднявших сияющие золотом купола. Вдали виднеется силуэт огромного колокола, чуть правее — пушка невиданного калибра с уложенной у подножия пирамидой ядер. Эта пушка отличается от всех пушек мира — она самая безопасная для человека, самая мирная, она никогда не стреляла и никогда не будет извергать из своего гигантского жерла снаряды... Трудно оторвать глаз от великих творений русских людей. Изумляет точность и четкость рисунка. Величественная, строгая красота.

Можно себе представить всю сложность подобных отливок. Ведь, например, колокол, отлитый из бронзы, весит более 12 тысяч пудов (200 тонн). Такую отливку и сейчас нелегко сделать, когда в нашем распоряжении находятся электрические печи большой емкости и мощные краны, современные приборы и новейшая технология.

Когда мне приходилось читать или утверждать план по новой технике, где говорилось об освоении новой технологии отливки по выплавляемым (восковым) моделям, я вспоминал, что точно таким способом были отлиты и пушка в 1586 году Андреем Чоховым, и колокол в 1735 году мастерами И. Ф. и М. И. Моториными. Это вызывало улыбку, вот уж не зря говорят, что новое — это хорошо забытое старое.

Но уже через минуту мысли заняты предстоящей сессией. Нужно повидаться с товарищами и, может быть, решить неко-

торые вопросы, условиться о встрече. Да мало ли проблем у представителей с мест! В папке всегда в запасе различные справки, обращения... Высокая степень готовности по любому вопросу. Осечки бывали редко. Тщательная подготовка в таких случаях ведется заранее. Правда, часто некоторые бумаги дочитываются уже в вагоне на пути в Москву.

Направляюсь в Большой Кремлевский дворец. Широкая парадная лестница дворца, пологие мраморные ступени, устланные ярко-красным ковром. Все строго и торжественно. По бортам лестницы выстроились свечи белых колонн. Миновав половину пути, на правой стороне видишь огромную картину. Люди подолгу рассматривают ее. Картина изображает Куликовскую битву. (Ее авторы — французские художники А. Ивон и его ученик П. Делярош.) В самом центре на белом коне предводитель русского войска Дмитрий Донской с высоко поднятым мечом. Пафос борьбы, окровавленные тела, искаженные ужасом лица, раненые, бьющиеся в предсмертных судорогах лошади. Здесь всюду борьба — борьба не на жизнь, а на смерть. Русский народ бился за свободу, против рабства.

Картина будоражит нервы, заставляет вспомнить историю Русского государства, трудную и героическую борьбу народа за независимость. Кто только не нападал на Русь, на Советскую страну, желая огнем и мечом уничтожить наше государство. Но всегда наш народ в конце концов выходил победителем!

Прямо перед лестницей еще одна большая картина: Владимир Ильич Ленин выступает перед рабочими, крестьянами и красноармейцами. (Авторы картины — группа советских художников: Б. В. Иогансон, В. В. Соколов, Д. К. Телегин, Н. Б. Файдыш-Крандиевская, К. Н. Чебаков.) Образ Ленина зовет к борьбе с отжившим старым миром, заражает оптимизмом, уверенностью в победе светлого будущего.

Регистрация депутатов — дело минутное, поэтому еще остается время пройтись по Георгиевскому залу дворца. Сюда любят ходить все. Тут нет исключений. Конечно, интересно осмотреть Грановитую палату или зайти в комнату, где заседала боярская дума. Но это никак не может отвлечь от Георгиевского зала. На мраморных плитах стен золотом начертаны названия отличившихся частей русской армии, фамилии офицеров и солдат, награжденных Георгиевским крестом. Героев на Руси немало! Все стены от пола до потолка заняты надписями. И странное ощущение: этих людей не видел, но они кажутся знакомыми и родными. Это они, солдаты Родины, вынесли все тяготы нелегкой воинской жизни.

Раздается звонок. Депутаты неторопливо занимают места в зале заседаний. Это огромный длинный зал с большим балконом в его торце и балконами-ложами на боковой стене. На балконе размещаются гости, в ложах — представители прессы и дипломатического корпуса. Фото- и кинорепортеры заняли исходные позиции, готовые открыть огонь оптики по заранее намеченным целям.

В глубокой нише над местами президиума возвышается гранитная статуя В. И. Ленина (работы С. Д. Меркурова). Вождь смотрит спокойным внимательным взглядом. Кажется, сейчас сойдет с пьедестала, займет место в президиуме или выйдет на трибуну и выступит с горячей речью. С левой стороны — высокие, в два яруса, окна, из которых открывается вид на Москву-реку.

По заведенному правилу, минута в минуту под аплодисменты занимают места в президиуме руководители партии и правительства. Затем быстрый переход к делу. Сессия рассматривает вопрос — отчет о выполнении плана развития народного хозяйства за истекший год и утверждение плана на новый период. По той же схеме разбирает вопрос о бюджете. Докладчиков заслушали на совместном заседании обеих палат, обсуждение — на раздельных.

Большая предварительная подготовка вопросов, обсуждаемых на сессиях, четкая организация деятельности комиссий Верховного Совета, хорошо отработанный регламент придают заседаниям деловой характер.

Если сравнивать с работой парламентов капиталистических стран, можно отметить, что сессии Верховного Совета являются самыми короткими и самыми продуктивными. Тут сказывается прежде всего единство нашей партии и народа, единство их целей и задач во всех областях политической и экономической деятельности.

Зал заседаний Большого Кремлевского дворца многое видел, был свидетелем важных исторических событий. Здесь проходил и XIX съезд Коммунистической партии Советского Союза, созванный в октябре 1952 года, на котором я был делегатом от Горьковской партийной организации. На этом съезде последний раз присутствовал и выступал И. В. Сталин.

Впервые мне довелось быть на таком широком и авторитетном собрании, увидеть знаменитых людей Советского государства, мастеров высоких урожаев, деятелей науки и техники, промышленности, культуры, военных, писателей, художников, представителей многих коммунистических и рабочих партий.

Прошло около 14 лет с момента XVIII съезда. Партии было что сказать не только советскому народу, но и всему миру.

За эти годы произошли события, которые имели всемирно-историческое значение. Война, развязанная империалистическими силами против Советского Союза, закончилась полной победой над гитлеровской Германией и милитаристской Японией. В результате этого произошли коренные изменения в международной обстановке в пользу социализма. Советский Союз, завершив победоносную войну, стал более сильным, восстановив и развив народное хозяйство, вырос его престиж и влияние в международном масштабе.

Исход мировой войны оказал большую поддержку рабочему классу капиталистических стран в его организованной борьбе против монополистической буржуазии. Повысился авторитет коммунистических партий.

Война нанесла Советскому Союзу огромный ущерб. Более 20 миллионов советских людей погибло на фронтах и в фашистской неволе. Гитлеровцами разрушено и разграблено 70 тысяч сел и деревень, уничтожено полностью или частично около 32 тысяч промышленных предприятий, разрушено 65 тысяч километров железнодорожных путей, разграблено 98 тысяч колхозов, около 5 тысяч совхозов и МТС, уничтожены десятки тысяч больниц, школ, техникумов, вузов и библиотек. Фашисты убивали советских людей, уничтожали и грабили материальные ценности, созданные трудом советского народа. Материальные потери трудно себе представить — они составили 2600 миллиардов рублей. Война намного задержала продвижение Советской страны к коммунизму.

Несмотря на это, советский народ, сплоченный и руководимый Коммунистической партией, осуществил быстрое восстановление и развитие народного хозяйства Советского Союза.

При этом следует особо подчеркнуть, что партия еще до окончания Великой Отечественной войны в августе 1943 года приняла ряд неотложных мер по восстановлению хозяйства в районах, освобожденных от немецкой оккупации.

В послевоенные годы страна многого достигла в промышленности и сельском хозяйстве, в науке и технике, в культуре и искусстве, на транспорте. Еще более укрепились морально-политическое единство советского общества и дружба народов.

Обо всем этом говорилось в Отчетном докладе Центрального Комитета ВКП(б), в выступлениях делегатов съезда и приветственных речах представителей зарубежных коммунистических и рабочих партий.

Поразительные по масштабу задачи, поставленные в директивах по пятому пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1951—1955 годы, волновали и радовали. Так же как и другие делегаты, я прикидывал, что это означает для участка работы, который доверен мне партией, как отразится на развитии завода «Красное Сормово», что и как надо сделать, чтобы справиться с ответственными заданиями. О них говорилось еще до съезда, когда обсуждались основные направления развития различных отраслей народного хозяйства.

Слушая выступления делегатов, вчитываясь и вдумываясь в текст директив съезда, обмениваясь мнениями с товарищами, хотелось сделать больше, скорее и лучше. Вся обстановка съезда создавала это настроение. Именно это прежде всего отложилось в памяти.

До закрытия съезда оставались считанные минуты. Климент Ефремович Ворошилов уже сделал вдох, чтобы произнести обычные при закрытии заключительные слова, и еще раз оглянулся. Видимо, он уловил что-то во взгляде Сталина и тут же объявил о предоставлении ему слова. Сталин неторопливо встал и направился к трибуне. Пока он шел, в зале бушевал ливень аплодисментов. Сталин поднялся на трибуну, отпил глоток воды и начал говорить. Его речь длилась немногим более десяти минут, если не считать времени на все виды приветствий. Несколько страничек отпечатанного текста были прочитаны негромким, с мягким кавказским акцентом голосом. Сталин поблагодарил братские партии и группы, почтившие съезд своим присутствием, сказал о необходимости взаимной поддержки братских партий. Он упомянул о роли «ударной бригады», которую играла Коммунистическая партия Советского Союза, и о появлении новых «ударных бригад» в лице коммунистических партий народно-демократических стран. Он выразил уверенность в победе коммунистических и демократических партий, не пришедших еще к власти. Заключительная фраза: «Долой поджигателей войны!» — была встречена овацией всего зала.

В этом же кремлевском зале я был в 1956 году в качестве делегата XX съезда КПСС от Горьковской партийной организации. По традиции ложи гостей были заняты представителями коммунистических и рабочих партий. Вот вижу красивую и гордую Долорес Ибаррури, вождя французских коммунистов — Тореза, итальянских — Тольятти, представителя монгольских

коммунистов Цеденбала, польских — Берута и других. Зарубежных товарищей много. Это приятно. Это важно.

Партия пришла к XX съезду как монолитная политическая сила, ведущая советское общество по ленинскому пути. Еще более укрепились ее связи с массами трудящихся. Умудренная опытом борьбы за построение социалистического общества, партия поднимала советский народ на решение новых, еще более грандиозных задач, по-ленински решительно устраняла ошибки и недостатки на всех участках деятельности.

Среди крупнейших делегаций из числа основных промышленных районов страны были коммунисты Горьковской партийной организации.

Съезд одобрил политическую и практическую деятельность ЦК КПСС, отметил, что достигнуты новые рубежи коммунистического строительства, успехи в борьбе за мир во всем мире. Наша Родина под руководством партии совершила новый мощный подъем социалистической экономики и значительно повысила благосостояние советского народа. Пятый пятилетний план промышленностью выполнен досрочно. В 1955 году производство промышленной продукции составило 185 процентов к уровню 1950 года вместо предусмотренных планом 170 процентов. Отмечались достижения и в области культуры, науки, техники.

Вместе с тем в докладах и выступлениях давалась острая критическая оценка проделанной работы. Партия всегда придерживалась в работе ленинского принципа, чтобы не довольствоваться тем умением, которое выработал в нас прежний наш опыт, а идти непременно дальше, добиваться большего, переходить от более легких задач к более трудным. Действительно, без этого никакой прогресс вообще невозможен, в том числе в социалистическом строительстве.

Делегат от Горьковской партийной организации В. А. Малышев говорил о необходимости более широко использовать достижения современной науки и техники для обеспечения высоких темпов роста производительности труда, для создания новых видов изделий и всемерного улучшения качества продукции. Он настаивал на развитии конвертерного производства стали, рассказал об опыте непрерывной разливки стали на Сормовском заводе, восхищался людьми, овладевшими этой техникой.

В выступлении Вячеслава Александровича чувствовалось глубокое знание предмета. Поэтому его рекомендации звучали внушительно, они были убедительны и технически обоснован-

ны Он заявил, что для получения наивысшего результата надо подходить к внедрению комплексной механизации и автоматизации творчески, не цепляться за старую и привычную технологию, коренным образом улучшать, изменять, а если нужно, то и смело ломать старые технологические и производственные процессы. Все это полностью соответствовало генеральной линии партии, ленинскому стилю работы. Не без основания В. А. Малышева называли «главным инженером» всей промышленности страны.

Съезд партии проходил, как всегда, организованно. Быстро промелькнули несколько дней его напряженной работы. Повестка дня подходила к концу. Придя на очередное заседание, я обратил внимание, что ложи гостей пусты. Так бывало всякий раз, когда дело касалось выборов руководящих органов партии. Но на этот раз причина была иной. Заседание открыл председательствующий Н. А. Булганин, тогдашний глава Советского правительства.

— Слово предоставляется Первому секретарю ЦК КПСС Никите Сергеевичу Хрущеву,— произнес председательствующий на заседании Н. А. Булганин.

Это был доклад о культе личности Сталина, о его последствиях, о мерах по восстановлению ленинских норм партийной и государственной жизни.

Мы, делегаты, слушая доклад, были полны самых противоречивых чувств. В моих мыслях вновь пронеслись юные годы, студенческая пора, начало работы в промышленности, война. Не стану скрывать, переживания были не из легких. После выступления Н. С. Хрущева председательствующий внес предложение прений не открывать, принять доклад к сведению.

На XX съезде и в решении от 30 июня 1956 года Центрального Комитета партия дала оценку чуждого марксизму-ленинизму культа личности, наметила меры по ликвидации его последствий и неукоснительному соблюдению ленинских норм партийной жизни, принципа коллективного руководства.

Конечно, культ личности не мог поколебать ни политические, ни теоретические и организационные основы партии, которая твердо стоит на ленинских принципах своей деятельности, умело направляет все силы советского народа на строительство социализма, на развитие советского демократизма.

КПСС развернул энергичную борьбу за выполнение народнохозяйственного плана как в масштабе страны, так и во всех отраслях экономики.

Непродолжительный, но напряженный и интересный период партийной моей работы закончился в августе 1958 года совершенно нежданной переменой: первый секретарь обкома партии назначался на работу в Соединенные Штаты Америки. Итак, что называется, без пересадки я отправлялся в царство «желтого дьявола», с берегов Волги на берега Гудзона, в Нью-Йорк, на должность президента советско-американского акционерного общества «Амторг».

...Вспоминаю последний для меня пленум обкома партии. Теплое прощание с товарищами по работе. С волнением благодарю всех, с кем делил радость повседневного труда. Мое волнение было настолько велико, что, открывая пленум, не обсудив повестку дня, я прямо перешел к разбору вопроса по существу, благо он был один, как его называют — организационный.

Да, крут и нелегок был переход к новым обязанностям, к общению с чужими людьми и порядками, с деятелями того круга, который называется «деловая Америка».

О том, что я увидел, узнал и понял во время пребывания в США, рассказывается в моей книге «Деловая Америка»[1]. Могу лишь повторить, что так называемый «американский образ жизни» нам ни к чему. А вот передовая технология, деловой стиль, сноровка, организация, все то положительное, что успел создать капитализм на американской земле, может и должно найти применение и распространение на новой, расширенной основе в условиях социалистического общества. Справедливо писал Владимир Маяковский:

Смотрите на жизнь
без очков и шор,
глазами жадными цапайте
все то,
что у вашей земли хорошо
и что хорошо на Западе.

Могу лишь добавить, что умение видеть и применять все полезное в интересах народа и государства — одно из непреложных условий высокой гражданственности и зрелости советского человека независимо от его служебного положения и места работы.

Вместе с тем, как бы быстро ни развивались советская наука и техника, на какой бы уровень они ни поднялись, наша

---

[1] *Смеляков Н. Н.* Деловая Америка. М., 1967, 1970.

партия всегда считала необходимым непрерывно изучать и использовать мировой опыт, вести постоянное сравнение, знать, где, на каком уровне мы находимся.

Но все ли сделано в этом отношении? Все ли наши отраслевые ведомства, коим положено заниматься указанными проблемами, достаточно хорошо организуют эту работу? Видимо, нет. В ряде случаев проявляется недопонимание значения иностранного опыта, медлительность в его использовании. Это приносит технико-экономические потери, особенно во времени. Наряду с деятелями промышленности, обладающими творческим подходом к изучению и заимствованию опыта других стран, имеются и чистые копировщики. Последние чаще всего занимаются компиляцией, считая, что в этом и есть творчество.

Слепое копирование известных решений без всякой творческой переработки может привести к грубым ошибкам и потерям. Мне вспоминается забавный рассказ, прочитанный мною еще в юности в одном старом журнале. Проводился такой опыт. Идет стадо овец по горной тропе. Впереди гордо шествует вожак стада — баран. Перед ним ставится препятствие в виде палки пастуха. Баран прыгает через палку. Идущие за ним овцы повторяют то же самое, копируя его движения. Они прыгают и тогда, когда пастух уже убрал палку.

Мы не только должны, но и можем самостоятельно развивать науку и технику, вырабатывать зрелые решения во всех областях экономики, базируясь прежде всего на собственном опыте и знаниях.

Но значит ли это, что опыт предыдущих поколений или научно-технические достижения других государств должны игнорироваться?

Академик Игорь Васильевич Курчатов, с которым мне посчастливилось быть знакомым, придерживался строгого правила: прежде чем двигаться вперед, надо оценить все сделанное до тебя другими. Это правильно и дельно. Исаак Ньютон по этому поводу выразился так: «Если я вижу дальше Декарта, то это потому, что я стою на плечах гиганта». Несколько поэтичней звучит у Леонардо да Винчи: «Познание минувших времен и познание мира — украшение и пища человеческих умов». Надо сказать, что эта пища нам нужна. Не вредно начать с самого простого — не спешить делать выводы, основанные на одностороннем освещении, вооружиться знаниями, необходимыми для правильного объективного суждения.

Очень полезно выслушать мнение оппонентов, особенно по поводу устоявшейся точки зрения на какую-либо проблему. Оппонент при обсуждении высказывает свою точку зрения, пусть даже сильно отличающуюся от большинства. В. И. Ленин умел слушать оппонента, ценил его, иногда даже искал его, чтобы проверить свою точку зрения. Беседовал с рабочими, инженерами, крестьянами, учеными, политическими деятелями с той же целью.

К сожалению, не перевелись еще люди бюрократического толка, которые считают, что если твоя точка зрения не совпадает с мнением вышестоящего начальства, то ты ничего не знаешь. Маршал Советского Союза М. Н. Тухачевский в отношении подобных людей практиковал такой довольно полезный прием: чтобы на мнение рецензентов никак не влияло должностное положение авторов, он запретил до определенного момента оставлять на отзыве чьи-либо подписи. Он любил, когда люди смело отстаивали свои мнения, никого не подавляя собственным авторитетом. С благодарностью принималось им любое дельное предложение, и толковый советчик обязательно брался на заметку для лучшего и более рационального его использования.

Ныне уже ни у кого не вызывает сомнений правомерность требований современной жизни в заимствовании иностранного опыта. Надо лишь эту деятельность организовать по-ленински. Вопрос использования некоторых элементов буржуазной науки, техники и культуры в интересах пролетариата, трудящихся вызывал весьма горячие дискуссии. Принимать безоговорочно буржуазную технику и культуру так же глупо, как нацело ее отрицать.

В начале 1973 года вместе с советскими специалистами мы были на автосборочном заводе американской фирмы «Дженерал моторс», построенном в 1968 году вблизи Антверпена (Бельгия). При двухсменной работе собиралось 1040 легковых автомобилей в сутки. Ничего особенного завод не представляет. Но одна деталь обратила на себя наше внимание. Начальники больших заводских цехов имеют в своем распоряжении микроэлектрокар. Он по своим габаритам предназначен только для одного человека, имеет довольно большую скорость и легко проникает во все уголки цеха, проезжает между деталями подвесного конвейера. Весьма удобная машина. Рабочие, на обязанности которых лежит наблюдение за различными энергетическими магистралями, ездят на велосипедах. По заводу никто не ходит, в том числе и экскурсанты. Они ездят. А их

за год бывает на заводе около 30 тысяч. В основном это школьники. И их никто не считает надоедливой публикой, о них заботятся. Показывая хороший завод, фирма хочет привить молодым желание поступить работать на завод вообще и на этот в частности. Поэтому к посетителям, особенно к школьникам, весьма внимательны. Это действенная форма пропаганды за работу в промышленности. Естественно, что для этого надо выбирать не всякий завод, а образцовый, чтобы показать красоту и лучшие приемы труда. К слову сказать, не на всех наших заводах любят посетителей, особенно учащихся, опасаясь, что они обязательно вставят палец в зубчатую передачу. А ведь осмотр завода многое расскажет молодому человеку, повысит его уважение к труду. Знаю это по себе.

В 20-е годы, будучи учениками средней школы в Спасске Рязанской области, мы всем классом посетили небольшой и далеко не первоклассный кожевенный завод. Это было настоящее событие, память о котором до сих пор свежа. Затем мы побывали на крахмальном и молочном заводах. И тоже вынесли отличное впечатление. На всю жизнь запомнились мне дизель и динамо-машина на электростанции, котельная установка и заточной камень с летящим от него снопом искр. Может быть, это сыграло свою роль в том, что всю жизнь я посвятил промышленности. Да и для взрослых иногда тоже весьма интересно осмотреть предприятие. В этом я многократно убеждался на собственном и чужом опыте.

В дни празднования столетия «Красного Сормова» в 1949 году на заводе были организованы экскурсии жителей района, главным образом членов семей рабочих-сормовичей. Все было хорошо подготовлено. Высококвалифицированные экскурсоводы по заранее разработанному маршруту знакомили посетителей с цехами огромного завода. Пользуясь случаем, я показал некоторые цехи своей матери, которая никогда не была даже на маленьком заводе. Почти всю жизнь она прожила в сельской местности, занимаясь крестьянским трудом. Привел ее в мартеновский цех, где я в свое время работал начальником. Для мамы это была необычная картина. Огромные огнедышащие печи, подвижные завалочные краны, жара от печей. Мать с любопытством смотрела, как работала бригада сталеваров. Обратила внимание на тяжелый и опасный труд людей, на их обожженные лица. Я дал ей синее стекло, каким пользовался как главный металлург завода, чтобы она посмотрела на расплавленный металл и пламя в мартеновской печи.

Мать долго вспоминала свой визит на завод, расспрашивая

о подробностях, а потом рассказывала знакомым, обязательно упоминая, какую трудную обязанность выполняют рабочие. В ее голосе звучало уважение к ним, к их труду.

На пути к хорошему качеству нам мешают не только недостаточные знания, слабая дисциплина, отсутствие нужного оборудования, современной технологии, но не менее — воспитанная годами привычка ценить больше всего количество: штуки, тонны, метры, литры, а не качество сделанных нами изделий. Увлечение количественной стороной дела в ущерб качеству не с неба свалилось. Исторически оно вполне объяснимо. Не будем говорить о временах давно минувших, хотя и они не прошли бесследно. Возьмем последние, послевоенные десятилетия.

Когда страна в величайшем напряжении залечивала раны войны, когда нужно было восстанавливать в руинах лежавшие тысячи городов и сел, задача количественного роста производства продукции, лишь бы она была мало-мальски пригодна, была доминирующей. Вопрос о том, сколько чугуна, стали, угля, электроэнергии, машин, сапог, ситца произведено, был вопросом жизни. Количество произведенного — вот что главным образом определяло тогда судьбу страны, количество как генеральный показатель успехов и достижений. Тогда это было понятно, закономерно, необходимо, хотя и не всегда.

Самые высокие достижения научно-технического прогресса входят во все области нашей жизни, и ряд вопросов встает перед нами по-новому. В первую очередь это касается качества. А между тем именно здесь привычные мерки, привычные, когда-то вполне оправданные, а сейчас сугубо вредные методы, оценки, масштабы определения того, что хорошо, а что плохо, проявляют большую живучесть.

И здесь, пожалуй, уместно будет обратиться к отрасли, продукция которой известна с глубокой древности и стоит весьма далеко от производства современных самолетов, автомобилей и других сложных машин. Речь пойдет о самом распространенном строительном материале — кирпиче.

Статистические данные о выпуске кирпича свидетельствуют, что по количеству этого строительного материала мы обогнали все страны мира, правда, сюда зачисляется и кирпич с отступлением от стандарта. Особенно плох красный кирпич. Если бы наши статистики в поисках истины попытались объективно проверить, какое мизерное количество кирпича попадает в дело, то они были бы несказанно удивлены.

Я занимался этим вопросом довольно длительное время и пришел к следующему выводу. Если сравнить количество кирпича, произведенного на заводах, с уложенным в стены домов, то разница между произведенным и используемым кирпичом составит, по осторожным подсчетам, как минимум, 25—30 процентов. Что это значит в масштабе нашей страны, можно увидеть, если напомнить, что в 1973 году было произведено 46,5, в 1983 году — 42,5 миллиарда штук кирпича, не считая блоков!

Идет бурное строительство. По всей стране раздаются жалобы, что не хватает кирпича. И это соответствует действительности. Но дело совсем не в количестве произведенного кирпича, а в его качестве, в способах его транспортировки и обращения с ним. Положение с качеством кирпича ничуть не улучшилось и в 80-е годы. Никакого увеличения количества не требуется. Нужно только его хорошее качество и бережное использование. Производство кирпича при этом можно даже уменьшить.

За рубежом мне не приходилось видеть такого неряшливого отношения к кирпичу, какое имеется в ряде мест у нас. В ФРГ я наблюдал аккуратно уложенный на заводе в стопки на поддонах кирпич, видел, с какой заботой о сохранности он разгружался на строительной площадке краном вместе с поддоном. Все стопки кирпича были упакованы в полиэтиленовую пленку. Она не только предохраняет от сырости, загрязнения, но и от пренебрежительного отношения к кирпичу. Подобный способ перевозки кирпича можно наблюдать во Франции, Финляндии, Швейцарии, Канаде и в других странах. Для сохранности кирпича его даже увязывают металлической лентой, так что при любых, даже боковых, толчках кирпич остается целым. Кирпич высокого качества как по размерам, так и по отсутствию трещин и других дефектов приятно взять в руки и укладывать его в тело стены не просто так, а с уважением. Высокого качества кирпич в Чехословакии, Германской Демократической Республике и других социалистических странах, и потери его минимальны.

Мы научились делать синтетические алмазы, а вот кирпич... Если говорить всерьез, он требует к себе внимания и науки и техники. Но ни та, ни другая не балуют его таким вниманием. Другое дело — огнеупорный кирпич или железобетонные детали. Это и звучит внушительнее, и диссертацию можно скорее защитить. Между тем самый обыкновенный глиняный кирпич делался веками. Из него строились прекрасные здания, которые

и по сей день приносят пользу человеку, исправно служат ему, украшают его жизнь. Наши предки делали кирпич прочный, без трещин, более или менее одинакового размера, хотя не было ни стандартов, ни научного руководства. Был опыт. Он передавался из поколения в поколение. Кто не любовался зданиями, сделанными из красного кирпича в прошлые века, когда и не ведали о ракетах или космической технике.

Но все же кирпич не ракета, скажет защитник плохого кирпича. Это действительно так. Ведь ракете предстоит жить недолго, порой минуты, кирпичу — века. А как же быть с точностью? Ответ прост: то и другое должны обладать своей, ему присущей точностью. Если кирпич сделан с нарушением размеров, значит, это перерасход раствора, снижение производительности труда и качества строительства. Всюду нужна точность. Для ракеты требуется хорошее оборудование, технологическая оснастка, строгая дисциплина, квалифицированный персонал. Но найдется ли человек, достаточно грамотный, который бы утверждал, что для кирпича ничего этого не нужно? Для ракеты необходимы специальные транспортные средства. А разве кирпич должен возиться на самосвалах навалом, кое-как и кое на чем? Нет и еще раз нет.

Каждая ракета требует к себе внимания. Но ведь и кирпич не должен его лишаться. В ракете недопустимы даже самые незначительные дефекты, так как от этого во многом зависит работоспособность ее в любых условиях. Однако и кирпич должен быть хорошего качества, так как ему предстоит жить, работать в любую погоду, в любой сезон, под воздействием солнца, сырости, мороза, пыли, газов, ветра и часто — полного невнимания со стороны людей. Последнее обстоятельство полностью исключается по отношению к ракетам. Так что у ракеты и кирпича больше сходств, чем различий, и главное из них — кирпич, как и ракета, должен верно служить советскому народу, каждый по своему «ведомству». Все, что сказано о кирпиче, касается не его одного.

В. И. Ленин в известном смысле ценил ведомство как способ возложения ответственности за определенный участок работ, как форму разделения труда. Но он уничтожающе критиковал «ведомственность» как выражение негосударственного подхода к решению задач. Налицо две стороны ведомства. Пользуясь ленинским методом, легко увидеть положительные и отрицательные стороны ведомства.

Руководствуясь этим принципом, нам следовало бы каждый раз измерять результаты своей деятельности прежде

всего общими целями борьбы страны. Предпочтение количества в ущерб качеству продукции чаще всего отражает узковедомственные интересы.

Некоторые работники плановых органов, строительства, промышленности, прикованные к привычной схеме, где главный фактор — количество продукции, сами того не сознавая, тормозят развитие социалистического хозяйства.

Тут можно ожидать самые острые возражения со стороны этих лиц. Они скажут: «Как так мы против высокого качества продукции?! Это профанация истины! Мы всегда говорили, говорим и будем говорить о качестве продукции, принимаем меры к ее повышению!»

Все эти фразы хорошо известны. Много слов, целые полноводные реки слов произнесены по этому поводу, много диссертаций по вопросам качества родилось на свет, которые стали ступеньками для восхождения их авторов в храм науки, издано немало книг, толстых и тонких; прочитаны длинные доклады и лекции (коротких почти не бывает), опубликованы журнальные и газетные статьи, отзвучали выступления по радио и телевидению. Но, как говорится в пословице, не спеши языком, торопись делом.

Факты жизни убеждают нас в том, что борьба против низкого качества продукции есть одна из самых сложных и вместе с тем неотложных общегосударственных проблем. Надо, чтобы благополучие продуцента любой категории, в каждой отрасли промышленности прежде всего зависело от качества его труда, продукта, товара, иначе говоря, от степени его заботы о народном хозяйстве в целом.

Всему миру известен гигантский размах строительства в нашей стране. Известны прогрессивные методы строительных работ в сложных условиях советского Заполярья, в районах вечной мерзлоты, строительство тоннелей и подземных дворцов советского метро, крупнейших в мире гидроэлектростанций, оросительных систем, тысячекилометровых нефте- и газопроводов, огромного промышленного и жилищного строительства, улучшающегося с каждым днем.

Великая армия советских строителей растет в мастерстве, в квалификации, в культуре. Каждый из нас видит это ежедневно, ежечасно. В то же время каждому из нас бросаются в глаза недочеты, тем более неприглядные, что их наличие ничем, кроме косности, нельзя объяснить, что их устранение уже вполне по силам, по плечу современной советской строительной индустрии.

В мае 1971 года мне довелось побывать на предприятии известной бельгийской фирмы «Асек», которая специализируется на производстве электротехнического оборудования. Когда зашел разговор о качестве продукции, один из руководителей фирмы, имеющий звание профессора, рассказал, как обеспечивается высокое качество изделий.

— У нас нет сдельщины,— заявил он.— Она несовместима с хорошим качеством. Есть минимальная норма времени на изготовление изделия, строго рассчитанная нашими специалистами с полным техническим обоснованием. Этой нормы придерживаемся строго. Производство изделий сверх установленной нормы не допускается... Стимулирование качества должно быть не только материальным, человек должен быть горд за свою хорошую работу. Здесь более всего опасна обезличка. Например, на радиаторе, поступающем на испытание, указана фамилия того, кто его сделал. Более того, результаты испытания вывешиваются в виде таблицы тут же на участке, где можно видеть, у кого качество выше. Качество продукции нельзя поднять строгостью, наказаниями и т. п. Здесь нужны другие методы.

Может быть, бельгийский профессор не рассказал обо всех приемах, специфических на капиталистических предприятиях, которыми обеспечивается высокое качество, может быть, не со всеми его доводами следует согласиться, но рассуждения специалиста достойны внимания.

Для примера можно привести французскую машиностроительную фирму «Сома» в городе Сан-Этьен, которая многое сделала для повышения качества коробок перемены передач для автомобилей. В этих целях широко используется наглядная агитация. При входе на завод, в цехе, в раздевалке, в столовой, инструментальной кладовой и в других местах вывешены плакаты с текстом призывов. Вот некоторые из них: «Качество — это дело всех», «Качество — это делать хорошо сразу», «Качество — залог нашего будущего», «Качество и количество не противоречат друг другу», «Добиваться качества — это уважать других», «Наше качество — это их будущее», «Качество — это что экспортируется». И тексты, и оформление плакатов часто обновляются. Могут сказать, что это не главное направление в борьбе за качество, что важнее материальное стимулирование, хорошая технология и пр. Однако призывы, обращенные к людям труда, всегда были и будут в арсенале мобилизации непосредственных участников производства, особенно если эти призывы делать умело, выразительными

приемами. Не может быть, чтобы умные и убедительные слова не нашли пути к сердцу человека.

Во время посещения в 1970 году завода легковых автомобилей «Даймлер-Бенц» произошел примечательный разговор с одним из директоров фирмы. Поводом для разговора послужило то обстоятельство, что легковая автомашина «Мерседес-Бенц» пользуется большим спросом, покупателю приходится ждать ее получения полгода, а с дизельным двигателем — даже более года. А объем производства долгое время сохраняется на одном и том же уровне — около 300 тысяч штук в год.

— Почему же фирма не увеличит выпуск таких машин?— спросил мой коллега.

— При повышенном объеме производства мы не в состоянии пока гарантировать высокий уровень качества автомобиля,— последовал ответ.

Затем директор подробно объяснил, что дело не только в создании производственных мощностей, установке оборудования, расширении площадей и наборе рабочей силы. Для получения хорошего качества нужно нечто большее, в частности высокая общая культура производства, сработанность и квалификация персонала и надлежащий контроль.

Интересы социалистического общества для нас превыше всего, и в этом важное отличие советской психологии от психологии капиталистической. Если отдельно взятый завод в нашем народном хозяйстве работает рентабельно, значит ли это, что автоматически выигрывает государство в целом? Так бывает не всегда. За примерами ходить далеко не нужно. Производство большого количества металлопроката в тоннах еще не означает, что государству это выгодно, хотя завод выполняет или перевыполняет план и является рентабельным, но рентабельность эта ведомственная. Увеличение выпуска автомобилей или тракторов в ущерб обеспечению запасными частями народного хозяйства противоречит интересам государства, хотя предприятие работает рентабельно. Тут уместно напомнить слова С. Орджоникидзе: «...чем труднее нам, хозяйственникам, тем легче стране».

Выпускать машины с плохими эксплуатационными показателями в ущерб народнохозяйственной эффективности, хотя бы это облегчало задачу предприятий и ведомств,— по меньшей мере тяжелый проступок. С этой точки зрения так называемая высшая, народнохозяйственная рентабельность — понятие, видимо, полезное. Высшая рентабельность производства — это компас для государственного предприятия.

Нельзя отступать от золотого правила: пока не освоено качество, нельзя увеличивать количество выпускаемой продукции.

Чтобы решить проблему производства товаров широкого потребления в достаточном количестве, ассортименте и высокого качества, нужна глубокая операция, направленная в стратегическом плане на полную специализацию всего этого дела. Действовать только по фронту, пусть очень широкому, с подключением очень большого количества предприятий недостаточно.

Распыляя производство одноименных предметов народного потребления по очень большому кругу заводов, мы лишаем себя преимуществ массового производства, грандиозные масштабы которого в Советском Союзе могут дать большой экономический эффект.

Специализация требует внимательного и объективного суждения, подкрепленного экономическими расчетами о том, какие предметы или товары надо делать у себя на месте — в собственном районе, области, республике и что надлежит заказывать на стороне, в других местах.

Обычный электрический утюг можно сделать почти во всех районах Советского Союза. Но следует ли из этого, что его надо производить и в Минске, и в Ленинграде, и в десятках других городов. Штепсельную вилку также можно изготовить во многих районах страны: и в Рязани, и в Свердловске, и в Риге, и в Чите, и в сотнях других городов. В жизни так оно часто и бывает. Делают всюду, мотивируя главным образом тем, что это под силу промышленности района и что в данном случае окажется большая экономия на транспорте. Между тем все это легко опровергается огромными экономическими выгодами специализации, концентрации и автоматизации производства.

Что касается транспортных расходов, то они, как правило, ниже в том случае, когда перевозятся готовые изделия, а не сырье.

Экономический расчет должен предусматривать прежде всего интересы государства, а не отдельного ведомства. Изучить и учитывать спрос должен прежде всего продуцент. Заявки торговых органов могут служить только вспомогательным материалом и на короткий срок. В противном случае будет накапливаться неходовая продукция на миллиарды рублей.

Тут не поправят положение ни уценки, ни распродажи залежалых товаров, хотя они по опыту других стран, вероятно, войдут и уже начинают входить как неизбежный прием в нашу

торговую практику. Как справедливо заметил генеральный конструктор О. К. Антонов в книге «Для всех и для себя», чем больше мы выпускаем ненужных товаров, тем мы становимся беднее. Это в точности совпадает с утверждением К. Маркса: «Вещь не может быть стоимостью, не будучи предметом потребления»[1].

Жизнь потребует частых перестроек производства с учетом изменения спроса на те или другие виды продукции. Для любого предприятия, даже специализированного, это будет серьезной проблемой. Специализированное предприятие, располагающее необходимыми службами подготовки производства, может быстро перестраиваться на выпуск новых товаров.

---

[1] *Маркс К.* Капитал. М., 1969, т. 1, с. 49.



Первая заповедь заграничной работы.—
Торговать или воевать.— Прорыв экономической блокады.—
Индийский металл.— Еще раз о техническом обслуживании.—
Стимулирование экспорта.— Торговля машинами и оборудованием.—
Первое соглашение с Бразилией.—
Торговля со странами социалистического содружества.—
Решения XXVII съезда и их реализация.—
Требования мирового рынка и конкурентоспособность товара.—
Что такое запасная часть?

Из окна внешней торговли видно многое. Контакты с деловыми людьми из всех стран мира, наблюдения за развитием их промышленности, сельского хозяйства, культуры, науки, национальными обычаями — это широко доступно работникам внешнеторговых организаций.

За свою жизнь мне пришлось неоднократно соприкасаться с внешней торговлей. В 1941 году — в Германии, в 1957 и 1959 годах — в Соединенных Штатах Америки, в последующие годы (до 1987-го) — в Министерстве внешней торговли СССР в качестве заместителя министра. Кроме того, за годы работы на самых различных участках промышленности контакты с внешнеторговыми организациями поддерживались постоянно. Это было связано с экспортом наших товаров и с приобретением по импорту необходимых машин, оборудования и т. д. Вообще говоря, ныне редкий руководящий работник промышленности остается вне орбиты внешней торговли

Монополия внешней торговли строго регламентирует отношения нашей промышленности и всего народного хозяйства в целом с зарубежными странами. Это нисколько не мешало и не мешает, а скорее помогает взаимодействию внешнеторговых организаций с представителями самых различных отраслей народного хозяйства. Напомню, что декрет о национализации внешней торговли В. И. Ленин подписал 22 апреля

1918 года, то есть практически тогда, когда Советская власть делала самые первые шаги. За время, прошедшее с той поры, внешняя торговля Советского государства приобрела значительную силу и играет большую роль в народном хозяйстве страны, став ее важной отраслью.

Твердо оберегается ленинская концепция по вопросу монополии внешней торговли, дающая неоспоримые преимущества в торговле и во внешнеэкономических связях Советского государства. XII съезд РКП(б) после острой борьбы по вопросу монополии внешней торговли принял решение: «Съезд категорически подтверждает незыблемость монополии внешней торговли и недопустимость какого-либо ее обхода или колебаний при ее проведении и поручает новому ЦК принять систематические меры к укреплению и развитию режима монополии внешней торговли»[1].

В. И. Ленин придавал монополии внешней торговли исключительное значение. И это не было формальным вопросом. Речь шла и идет о том, чтобы внешняя торговля стала каналом с большой пропускной способностью, чтобы иметь широкие деловые отношения с капиталистическими странами, необходимые нам для восстановления и развития народного хозяйства. Торговые отношения и сношения с заграницей должны способствовать подъему нашей экономики, и в первую очередь промышленности. Ленин радовался первым нашим экспортным сделкам по продаже леса в Англию, покупке шведских и немецких паровозов по заключенным ранее контрактам.

Ликвидация блокады молодого Советского государства и организация внешней торговли — факт исторического значения. По этому поводу Владимир Ильич Ленин заявлял: «Лучшего доказательства и материальной и моральной победы Российской Советской республики над капиталистами всего мира нельзя и подыскать, как то, что державы, ополчившиеся на нас войной... вынуждены, вопреки желанию, вступить на путь торговых отношений, зная, что этим они укрепляют нас»[2].

С тех пор экономика и внешняя торговля Советского государства сделали гигантский скачок. В 1986 году 145 стран торговали с Советским Союзом. Кануло в вечность время, когда Россия ограничивалась экспортом пеньки, леса, зерна, сала, пушнины. Впрочем, и тогда делались попытки вывозить полуфабрикаты, если так можно назвать чугун, канаты пенько-

---

[1] XII съезд РКП(б). Стенографический отчет. М., 1968, с. 671.

[2] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 42, с. 24.

вые, льняные ткани, произведения русских умельцев-кустарей. Но было это в весьма малых дозах.

За свою отсталость царская Россия расплачивалась, как расплачивается любая страна, вывозящая сырье и импортирующая готовые промышленные изделия, изготовленные из этого сырья. В период быстрого капиталистического развития России количество полуфабрикатов и готовых изделий на экспорт несколько увеличилось, но никогда не доходило до экспорта машин и оборудования. Только после Великой Октябрьской революции, с развитием советской промышленности начались, сперва небольшие, поставки некоторых видов машин. Затем они возросли. И с каждым годом внешнеторговые организации страны все более ускоренно развивают экспорт советских машинно-технических изделий. Вместе с тем мы не отказываемся от экспорта традиционных видов сырья и полуфабрикатов. Но и тут наблюдается совершенно определенная тенденция к их облагораживанию, повышению качества и степени обработки, а стало быть, и выгодности для государства.

Уместно вспомнить слова нашего знаменитого ученого Дмитрия Ивановича Менделеева: «Добывать только сырье — значит отказываться от сливок, довольствуясь снятым молоком, потому что сырье само по себе часто не употребляется людьми и его отправка, переделка и обработка требуют труда не меньше, чем сама добыча сырья. А так как добывать сырье может и дикарь, свой труд мало ценящий, обработка же производится приемами, доставляемыми образованностью, ценящей свой труд, даже подготовительный, то крупнейшие заработки во всех отношениях достаются на долю лиц обрабатывающих, а не на долю добывателей сырья»[1].

Поставками оборудования и машин в социалистические страны мы оказываем существенную помощь строительству нового общества, помогаем развивать народное хозяйство братских стран. Экспорт готовых изделий и машин в развивающиеся государства также способствует решению экономических и политических проблем: ускоряет создание их национальной промышленности, способствует росту кадров, укреплению независимой экономики.

В целом экспорт советских машин и оборудования означает прежде всего показатель зрелости нашей промышленности, техники, науки, наших кадров. Правда, это касается и других товаров, но в большей степени машинно-технических изделий.

---

[1] *Менделеев Д. И.* К познанию России. Спб., 1906.

Можно проводить большую работу по модернизации промышленного предприятия, вкладывать значительные средства, создавать новые машины и быть довольным своей деятельностью, преждевременно называя иногда отдельные результаты успехом. Но все же весьма полезно проверить вновь созданную машину на арене мирового рынка. Даже с учетом специфики последнего, искажений конъюнктурного порядка и окраски конкурентной борьбы можно ближе всего оказаться к объективной оценке технико-экономического и эстетического уровня нашей машины, ибо не зря сказано: все познается в сравнении.

Конечно, международный рынок — не единственный путь аттестации продукции нашей страны. Но, безусловно, один из важнейших. Кто с этим не желает считаться, тот, как говорится, приобретет в конечном счете синяки и шишки. Было бы мало печали, если бы дело касалось только неприятностей того или иного недальновидного хозяйственника. В конечном счете страдает наше государство. Таким образом, любую машину исключительно важно проверить не только в народном хозяйстве СССР, а и на ринге мировой техники и экономики. Эта аттестация беспощадна и часто может быть обидна до слез для экспортера и продуцента. Тут идет настоящая борьба не только товаров, как таковых, а соревнование результатов труда в условиях научно-технического прогресса и развития экономики.

Занимаясь четверть века экспортом машин и оборудования, я могу с большой долей достоверности сказать, что, если машина негодна для экспорта, если ее не покупают на мировом рынке, она, как правило, не нужна и для нашего народного хозяйства. Применение подобной машины, правда, возможно в нашей стране, но оно в конечном счете оказывается убыточным. Производство устаревшего оборудования означает воспроизводство технической отсталости.

По мере развития народного хозяйства в целом и индустрии в частности увеличивался советский экспорт машин и оборудования. Вначале это были мизерные цифры. Первая поставка оборудования за границу состоялась в 1921/22 хозяйственном году на 100 тысяч рублей. До 1933 года даже учет этой статьи экспорта велся в самом общем виде. Объем экспорта машин и оборудования за все это время (десять лет) составил всего 19,5 миллиона рублей в ценах соответствующих лет по курсу рубля, установленному на 1 января 1961 года. С 1934 года начинается учет экспорта оборудования по номенклатуре, а не только по объему. В 1934—1940 годах было продано машин и оборудования на 45,2 миллиона рублей.

В первые годы после Великой Отечественной войны экспорт машин не мог достигнуть значительных размеров, так как наша промышленность перестраивалась на выпуск гражданской продукции и на восстановление народного хозяйства. Потребовалось несколько лет, прежде чем машиностроение стало давать на внешний рынок ощутимое количество продукции. Несмотря на это, экспорт машин и оборудования за три года (1946, 1947 и 1948-й) превзошел весь довоенный и военный периоды. Затем начался непрерывный рост вывоза за границу советских машин и оборудования: в 1950 году экспорт составил 191,3 миллиона рублей.

Экспорт машин и оборудования начиная с пятой пятилетки довольно быстро развивался и составил 2,2 миллиарда рублей. В шестой пятилетке он достиг 4 миллиардов рублей, а в одиннадцатой уже составил 43,6 миллиарда рублей. В начале 80-х годов темп несколько снизился из-за недостаточного развития экспортного потенциала, особенно в области машиностроения, сказались спад экономики в большинстве капиталистических стран, обострение проблемы сбыта товаров и, следовательно, ужесточение конкуренции.

Партия и правительство наметили широкую программу действий по увеличению экспорта машин и оборудования.

Само собой разумеется, что будет продолжаться экспорт сырьевых товаров, выгодный для нашей страны.

В экспортных спецификациях ныне прочно утвердились автомобили, тракторы, сельскохозяйственные машины, экскаваторы, гидравлические турбины, самолеты и вертолеты, морские и речные суда, тепловозы, прокатные станы, установки непрерывной разливки стали, дорожные машины, металлорежущие станки, электроника, приборы, металлургические, химические комплектные предприятия и т. д.

В целом наше положение на мировом рынке прочно. Однако обольщаться достигнутым никогда не следует. Критическая оценка собственной деятельности и результатов труда — главное условие дальнейшего движения вперед.

Высокий уровень общего внешнего товарооборота Советского Союза не должен заслонять собой важные вопросы, в том числе и такой, как экспорт машин и оборудования.

Структура экспорта требует непрерывного совершенствования. Доля вывоза машин, оборудования и других готовых изделий по сравнению с долей сырьевых товаров должна интенсивно возрастать.

В конце 50-х годов стало усиленно проявляться стремление

капиталистических государств к стимулированию внешней торговли, и особенно экспорта. Ослаблялись разного рода торгово-политические ограничения, в том числе таможенные пошлины. Все большую роль играла капиталистическая экономическая интеграция. Международное разделение труда приобрело широкий размах. Этому способствовала научно-техническая революция.

Тенденцию к увеличению торговли оборудованием и готовыми изделиями можно считать долгосрочной. Этому способствует ускорение обновления и расширения основного капитала в высокоразвитых индустриальных странах. Сыграли свою роль индустриализация развивающихся стран, механизация сельского хозяйства и его химизация. Темпы развития капиталистической торговли машинами и оборудованием в 60-е годы опережали их производство, что, впрочем, не изменилось и ныне.

Высокоразвитые в промышленном отношении страны не только продают машины и оборудование, но и покупают. Встречные поставки не случайность в международной специализации в обрабатывающей промышленности. В результате научно-технической революции появляются все новые товары. Одни машины идут навстречу другим, часто совпадающим по названиям, но значительно отличающимся между собой по характеристикам.

Стремление к увеличению экспорта готовых изделий и машин налицо также у развивающихся стран. Пусть объем продажи их машин и оборудования пока незначителен, но он имеет принципиальное значение. Сократился ввоз ими готовых изделий. Советский Союз поставляет развивающимся странам машины, оборудование и другие товары, способствует созданию их национальной промышленности и вывозу ими готовых изделий.

Далеко не все страны капитализма учитывают закономерность процесса развития торговли; некоторые строят свои отношения с социалистическими странами, пытаясь прибегать к ограничению хозяйственных связей, в том числе и к дискриминации. Особенно сильно это сказывалось сразу после войны. Затем возобладала растущая заинтересованность деловых кругов Запада в торговле с социалистическими странами, хотя явления дискриминации в торговле со стороны ряда стран Западной Европы продолжают иметь место. Замкнутые груп-

пировки типа «Общего рынка» тормозят свободное развитие торговли.

Иногда они носят весьма «элегантную» форму. Например, некоторые конкурирующие с нами фирмы, производящие часы, говорят, что «советские часы самые быстроходные». Побывав в середине 60-х годов на часовом заводе швейцарской фирмы «Омега» и беседуя с ее руководителями, я на вопрос, почему они лишь с недавних пор стали допускать советских специалистов на часовые заводы, получил ответ, что фирма «Омега» не считает наши заводы своими конкурентами, ибо советские часы менее точны, у нас хуже поставлено техническое обслуживание и реклама. В известной мере это было правильно в первый период нашего выхода на рынок. Но в голосе некоторых представителей швейцарских фирм уже тогда явно слышались нотки беспокойства в связи с выступлением Советского Союза со своими часами на мировом рынке.

Некоторые английские предприниматели, имеющие дело с нашим «Экспортлесом», распространяли слух, будто русский лес конкурентоспособен, пока стоит на корню, что мы иногда поставляем лес, плохо разделанный и высушенный, без увязки в пакеты и т. д. Но... наш лес покупали.

Против советского экспорта машин и оборудования, приборов и многих других товаров конкуренты устраивают настоящее цунами. Надо прямо сказать, что эти необычайно сильные волны разбиваются о растущую мощь нашей промышленности и о неприступные скалы монополии внешней торговли Советского Союза. Если наши конкуренты с момента зарождения ленинской монополии внешней торговли ненавидят и боятся ее, то уж это само по себе кое-что значит.

Монополия внешней торговли — одно из важных преимуществ социалистического государства, она не теряет своего значения и в настоящее время как принцип внешней экономической и торговой деятельности Советского государства. Это было необходимо в первые годы Советской власти, это также важно сейчас, пока существует капитализм, империализм.

19 августа 1986 года в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по совершенствованию управления внешнеэкономическими связями» сказано: «Сохраняя и развивая принцип государственной монополии на внешнеэкономическую деятельность, настоятельно требуется расширять права и усилить ответственность министерств, ведомств, объединений, предприятий и организаций в этой сфере, обеспе-

чить их выход на внешний рынок, усилить заинтересованность в развитии международной кооперации и в ускорении внедрения новейших достижений науки и техники и тем самым повысить эффективность внешнеэкономических связей».

Это постановление дало право на самостоятельный выход на внешний рынок 22 отраслевым министерствам и ведомствам, 77 крупнейшим производственным объединениям и предприятиям. Следует подчеркнуть, что уже с 1987 года эти организации обеспечивают экспорт машин и оборудования в размере более 60 процентов без какого-либо посредничества со стороны внешнеторговых учреждений. Выйдя на мировой рынок, непосредственные изготовители машин и оборудования, другой продукции убедятся в том, как высоки требования к их товарам, и, естественно, примут более эффективные меры к повышению их конкурентоспособности.

Следует полагать, что министерства и ведомства, которым предоставлено право вести экспортные и импортные операции, будут соблюдать принципы хозяйственного расчета, валютной самоокупаемости и самофинансирования.

В постановлении четко обозначены рамки деятельности Министерства внешних экономических связей СССР. В его задачу входит контроль за соблюдением на внешних рынках государственных интересов теми министерствами, ведомствами, объединениями, предприятиями и организациями, которым предоставлено право внешнеэкономической деятельности.

Этот государственный документ предусматривает также проведение единой торгово-экономической, валютной и ценовой политики на внешнем рынке. Необходимость в таком контроле очевидна, ибо не исключена возможность несогласованных действий наших внешнеторговых организаций по одноименным товарам, с которыми они будут выступать на международном рынке. Для дела важно, чтобы за границей было полное и безусловное единство действий всех советских организаций, исключающее конкуренцию между ними в любой форме, пресекающее соперничество и недоброжелательство, еще встречающиеся среди отдельных ведомств.

Монополия внешней торговли — это не монополия любой отдельно взятой организации, которой предоставлено право самостоятельного выхода на рынок.

Учитывая силу социалистической торговой монополии и не ожидая большого успеха от попыток ее ослабить, западные буржуазные экономисты ищут другие пути усиления позиций капиталистических стран. Американский специалист по между-

народному праву и по вопросам торговли между Востоком и Западом Самюэл Писар заявил в одном из своих выступлений: «Задачи разработки методов торговли между частными филиалами и государственными организациями далеко не из легких. Эти методы трудно было бы разработать даже в том случае, если бы коммунистические и капиталистические организации ревностно соблюдали все правила международной торговли и даже если бы вдруг исчезла политическая напряженность. Уже выдвинуто предположение о том, что капиталистические страны должны создать свои государственные корпорации для торговли с Востоком».

Американский еженедельник «Бизнес уик» (6 мая 1972 года) в статье «Москва перед визитом Никсона» писал: «Русские... великолепно умеют покупать. Они выжимают из нас все, что только можно... Мастерство, с каким русские торгуются, является результатом монополии внешней торговли...»

Первым внешнеторговым документом, который от имени Советского правительства мне пришлось подписывать, было соглашение с главой торговой делегации Бразилии в ранге посла Э. П. Барбоза-да-Сильва. Произошло это в конце 1959 года. Между нашими странами еще не были установлены дипломатические отношения. Торговые дела настойчиво пробивали дорогу к нормализации отношений с этой крупной страной Южной Америки. Бразильцы прилетели на специальном самолете, привезли много экспонатов из числа своих товаров, рассчитанных на вывоз, и даже устроили небольшую выставку, которую довелось осматривать вместе с А. И. Микояном, бывшим в ту пору первым заместителем Председателя Совета Министров СССР. Среди бразильских экспонатов были всякие диковинные вещи и, конечно, кофе в самых различных видах. Расчет иностранных гостей был прост: найти покупателя на свой главный товар — кофе, так как сбыт его на других рынках был затруднен. От продажи кофе зависела судьба многих бразильцев, имеющих отношение к его выращиванию и производству.

В тот период потребление кофе в Советском Союзе составляло едва ли 5 тысяч тонн в год, а бразильцы предлагали, как минимум, 60 тысяч тонн. Нам это не подходило. Мы мотивировали свой отказ тем, что наше население больше привыкло к чаю, пошутив, что некоторые из нас пьют кофе по долгу службы, а чай — ради удовольствия. Барбоза-да-Сильва привел в пример англичан, которые-де пьют очень много и того и другого. Тут он сделал паузу и добавил, что англичане пьют также

в достаточно больших количествах виски. У каждой нации свои традиции и привычки.

Тогда был приведен довод, что к бразильскому кофе наш покупатель не привык, так как если мы и покупали кофе, то в других странах. Но глава торговой делегации Бразилии тут же предложил устроить бесплатное угощение своим кофе в Москве, Ленинграде и других городах. Бразильские негоцианты выразили готовность устраивать дегустации кофе за их счет в течение ряда лет, чтобы приучить советских людей пить этот прекрасный напиток. Одним словом, после длительных переговоров была достигнута договоренность о поставке в СССР бразильского кофе в 1960 году 20 тысяч, в 1961 году — 30 тысяч и в 1962 году — 40 тысяч тонн.

Среди бразильских товаров были и другие, которые интересовали Советскую страну: глицерин, кожевенное сырье. Бразильцы рассказывали о прекрасной железной руде с содержанием железа более 60 процентов и не требующей обогащения. Предлагались и другие товары.

В конце концов торговое соглашение было подписано. Затем мне довелось дважды бывать в Бразилии: с миссией доброй воли как депутату Верховного Совета СССР и во главе торговой делегации для проверки выполнения торгового соглашения и определения новых путей развития экономических связей между Бразилией и Советским Союзом. Ко времени второго посещения были уже установлены дипломатические отношения. В Бразилии работал в то время советский посол С. С. Михайлов, обаятельный человек и крупный специалист по странам Латинской Америки, дипломат советской школы.

За время работы во внешней торговле мне приходилось многократно подписывать различные торговые соглашения с другими странами. Чувство ответственности охватывало меня каждый раз, когда по поручению Советского правительства приходилось ставить свою подпись на особой, для этих целей предназначенной, роскошной бумаге, в солидных прошнурованных и опечатанных сургучом папках. В эти моменты я вспоминал тех, кто своим трудом создавал ценности, которые мне поручено передать иностранному государству, чтобы в обмен получить другие нужные народному хозяйству товары. И всегда я задавал себе один и тот же вопрос: а все ли правильно сделал, не потерял ли народную трудовую копейку? Я ощущал эту минуту как момент перед боем, когда еще и еще раз проверяешь, все ли готово, не допускаю ли какой оплошности.

Известное волнение я замечал и у представителей капиталистических фирм. Был такой случай. Заключался очень крупный контракт на поставку советских судов в Грецию. Для этой цели в Москву прибыл глава судовладельческой фирмы Франгистас со своим братом и несколькими экспертами. Торг длился долго. Наступило время подписания контракта. Судовладелец, убеленный сединами, сел за стол, взял перо, но положил обратно, так как в это время другой Франгистас сказал: «Брат мой, подумай еще раз, все ли ты правильно делаешь?» Наступила пауза. Наконец глава фирмы с чувством перекрестился и только после этого поставил свою подпись.

Примером нормальных торгово-экономических отношений может служить сотрудничество между многими развивающимися и социалистическими странами. Большинство развивающихся стран быстро осознали преимущества торговли с социалистическими странами, хотя на пути к этому было немало препятствий, создаваемых иностранными монополиями. Динамичность развития торговли между социалистическими и развивающимися странами очевидна. Среднегодовые темпы прироста товарооборота между ними составляли в 1955—1968 годы 12,8 процента. В 1970 году товарооборот увеличился по сравнению с 1955 годом в шесть с лишним раз. В 1985 году в совокупности экспорт и импорт достигли 17 225 миллионов рублей. В 1986 году было некоторое снижение — 14,4 миллиарда рублей.

Значительное превышение импорта в развивающихся странах над экспортом отражают поставки товаров стран — членов СЭВ в счет оказываемой экономической помощи. Причем это не влечет за собой валютных трудностей для стран, которые пользуются этой помощью, так как в большинстве случаев оплата производится встречными поставками.

Особо ощутимую помощь развивающиеся страны получают в виде поставок машин и оборудования. Взять, к примеру, Индию, где Советский Союз создал крупнейшие заводы тяжелой промышленности. Один из таких заводов напоминает наш знаменитый завод в Свердловске. Оснащен он, пожалуй, даже более современным оборудованием, чем наш Уралмаш, построенный и реконструированный значительно раньше, чем завод в Индии. Мне не пришлось видеть этот индийский завод, но я знаком с его проектом. А вот Бхилайский металлургический завод я наблюдал в период, когда почти все предприятие уже работало.

Знакомились мы с заводом в Бхилаи вместе с Н. В. Голдиным, советским руководителем этой гигантской стройки. Был конец мая, когда наступила довольно сильная жара, непривычная для нас, москвичей. Кое-где еще что-то достраивалось, но уже работали доменные и мартеновские печи, прокатные цехи, вспомогательные службы. Глядел я на завод и, откровенно говоря, немного завидовал индийцам: нам ведь никто с такой душой не помогал строить промышленность. Разве лишним было бы построить такой завод вместо Индии у нас в стране, оснастить бы его так умело и быстро, с таким размахом. Однако наш интернациональный долг повелевает помогать великому индийскому народу и не наживаться на этом. Поставляя оборудование, техническую документацию, Советский Союз не возмещал многие свои расходы, связанные с их разработкой и научной подготовкой данных. Мы при этом не продавали индийцам ни лицензии, ни «ноу-хау» («знать как»).

А сколько трудов было положено для обучения непривычных к труду металлургов индийцев! Я наблюдал, как на огромной мартеновской печи действуют несколько наших рабочих. С ними вместе должны трудиться индийские рабочие. Их значительно больше, но они чаще отдыхают, нежели работают, группами сидят и лежат на площадке. И, конечно, не потому, что у них не хватает трудолюбия. Индийский народ трудолюбив. Нужно время, чтобы втянуться в совершенно новую для них работу, освоить ее приемы, ее ритмы. Но наш советский человек нигде не подкачает. Со сталевара и его подручных течет ручьями пот, они изнемогают от жары, но обеспечивают работу печи, строго по графику выпускают плавки. Работают с воодушевлением и задором, с нужным тактом и выдержкой. Они достойно представляют Советскую страну, и их труд, их поведение имеют ничуть не меньшее значение, чем деятельность любых дипломатов.

Создание подобного завода — это только одна сторона дела. Ведь если Индия наладит у себя производство металла, значит, она его не будет покупать у нас.

Уж кто-кто, а капиталисты никогда не станут выращивать себе конкурентов.

— Вот так советские коммерсанты,— скажет и ухмыльнется при этом какой-нибудь западный предприниматель,—возвели металлургический завод в Индии, чтобы лишиться такого емкого и выгодного рынка! Удивительные люди — русские! Они думают или не думают, когда берутся за такое дело?

— Думаем, крепко думаем,— ответит советский человек.— Возводя этот завод, мы и рассчитывали не на словах, а на деле оказать помощь Индии в создании национальной промышленности, ее экономической независимости.

В Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года в разделе, где идет речь о развитии внешних экономических связей, сказано о необходимости углублять сотрудничество с развивающимися странами. Наша страна будет осуществлять дальнейшее расширение масштабов содействия им в строительстве промышленных и энергетических объектов, развитии транспорта, механизации сельского хозяйства и ирригации земель, геологической разведке запасов минерального сырья и топлива, подготовке национальных кадров и в других областях, способствуя вовлечению в производство природных богатств и увеличению товарных ресурсов в этих странах, становлению и развитию их национальной экономики, продвижению по пути независимости и прогресса. Советский Союз и другие страны — члены СЭВ будут продолжать последовательную реализацию согласованных долговременных программ торговых, экономических и научно-технических связей с этими странами.

И вновь мыслями я переношусь в 30-е годы. Трудно жилось нашей стране в ту пору. Мы были первыми, и надеяться было не на кого. Слова пролетарского гимна — своею собственной рукой — жили в сознании каждого из нас. Вспоминаю об этом не из желания укорить кого-либо из представителей развивающихся стран. Иные времена — иные точки отсчета. Теперь мы можем помочь и помогаем опытом, советом, техникой.

Принцип нашей помощи состоит в том, чтобы молодое африканское, латиноамериканское либо азиатское государство, ставшее на путь суверенного существования и демократического развития, смогло осуществить это намерение в максимально короткий срок и с наибольшей пользой.

О типичном примере сотрудничества советских организаций с одной из развивающихся стран рассказывалось в газете «Известия».

Траулер «Билибиза», построенный судостроителями киевского завода «Ленинская кузница», не так давно появился в юго-восточной части Индийского океана. Здесь ведут промысел скумбрии, сардины, макрели еще шесть траулеров, сошедших со стапелей того же завода. Это основной флот смешанного советско-мозамбикского акционерного общества, которое обе-

спечивает рыбой население страны и, отправляя уловы еще в другие страны, становится важным в мозамбикской экономике источником получения иностранной валюты. Сто пятьдесят советских рыбаков, по преимуществу калининградцев, имеющих за плечами опыт работы в разных районах Мирового океана, вместе с мозамбикскими рыбаками стали осваивать почти нетронутые прибрежные районы, где обитает около ста видов тропических рыб.

Советско-мозамбикское сотрудничество охватило многие стороны здешней жизни. Для рыбаков оно продолжается и вне палубы их траулера. Идет жена рыбака с детишками в госпиталь — попадает к советским врачам. В школе в Мапуту, где учатся дети рыбаков, преподают советские учителя. Придя из района промысла в порт и отправившись вечером в кинотеатр, рыбаки смотрят советский фильм.

Думаю, меня не обвинят в тенденциозности, если я приведу пример иного рода, свидетельствующий о том, как относятся к развивающимся странам заправилы с богатого Запада. Так совпало, что эти две публикации помещены на одной газетной полосе: сообщение о налете американской авиации на Ливию и коротенькая заметка о том, что правительство Перу вынуждено решительно выступить против кабальных условий, навязанных США и другими западными государствами латиноамериканским странам при предоставлении займов и кредитов. Перу выступает за принятие странами Латинской Америки совместных мер по развитию экономики, блокированному внешним долгом, высокими процентными ставками, непрекращающимся разграблением богатств континента. Международный валютный фонд угрожает объявить Перу несостоятельным должником, лишить государство права получать займы от этой организации.

Знакомые приемы, узнаваемый почерк, полный набор «джентльменских» приемов, в который входит долговая удавка с непомерными процентами и многосоткилограммовая бомба с лазерным наведением на мирный город. Эти приемы характерны для западного бизнеса во все времена, ибо, как у нас говорят, черного кобеля не отмоешь добела.

Мне хочется порекомендовать читателям книгу американского публициста Чарлза Хайэма «Торговля с врагом», в которой использованы архивные документы, рассекреченные в 1978—1980 годах, дневники и воспоминания видных политических деятелей США. Зарубежный публицист убедительно показывает, как деятели крупного американского бизнеса ока-

зывали политическую, финансово-экономическую помощь германским монополистам, снабжали нацистов важными разведывательными данными в ущерб интересам собственной страны и ее союзников.

Представители крупного бизнеса, такие, как «Стандард ойл», «Форд», «Дюпон», «Дженерал моторс», ИТТ, вложившие вместе с банками, промышленными корпорациями других капиталистических стран позорную лепту в подготовку и развязывание второй мировой войны, в гибель десятков миллионов людей, процветают и поныне. Военно-промышленный комплекс США, куда входят эти фирмы, вкупе с промышленными магнатами ФРГ, Англии, Японии, Италии, Франции вынашивают и осуществляют человеконенавистнические планы «звездных войн», тратят сотни миллиардов на создание новых видов оружия массового уничтожения, пачкают мирное небо планеты зловещими облаками атомных взрывов, насыщают космос и глубины океанов ракетными комплексами, нацеленными на нас и на наших союзников.

Встречаясь с представителями некоторых деловых кругов капиталистических стран, видишь, как в них уживается противоречие: жесткое соперничество ради получения личного барыша и сотрудничество ради нанесения ущерба нашей стране. На первый взгляд одно противоречит другому. Но такова диалектика обстановки, существующей в капиталистическом мире. И с ней приходится считаться, находить приемлемые решения. Внешняя торговля позволяет умерить пыл капиталистических монополий. Тем самым советская внешняя торговля выступает в качестве действенного компонента в осуществлении внешнеполитической стратегии нашей партии, получившей углубленное развитие на XXVII съезде КПСС.

В Политическом докладе ЦК четко и определенно подтверждено: «Социализм безоговорочно отвергает войны как средство разрешения межгосударственных политических и экономических противоречий, идеологических споров. Наш идеал — мир без оружия и насилия, мир, в котором каждый народ свободно избирает путь развития, свой образ жизни»[1].

Миновали времена, когда зарубежные деловые люди уверяли, что они далеки от политики. Сейчас таких заявлений не услышишь. Бизнесмены превосходно понимают, что экономика — та же политика, только действует иными средствами.

---

[1] Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза, с. 63.

Они отчетливо уяснили эту марксистско-ленинскую истину. Это один из уроков жизни, которому они научились благодаря возникновению социализма, упрочению его положения на планете. Любой здравомыслящий человек осознает, что в современной обстановке нет альтернативы сотрудничеству и взаимодействию между всеми государствами. Глубоким смыслом наполнены положения партийных документов XXVII съезда КПСС, в которых подчеркивается, что в наше время сложились объективные условия, в которых противоборство между капитализмом и социализмом может протекать только и исключительно в формах мирного соревнования и мирного соперничества.

У кинодокументалистов существует термин «узнаваемый объект». Под ним подразумевается характерная примета местности, страны, города. К числу их в Москве можно отнести здание Совета Экономической Взаимопомощи — международной организации девяти социалистических стран. Это здание на берегу Москвы-реки напоминает развернутую книгу. На этажах этой «книги» в водонепроницаемых и огнестойких сейфах хранятся документы СЭВ, своеобразная летопись сотрудничества братских стран.

СЭВ был создан в 1949 году. Его учреждение обусловлено стратегией развития мирового социализма. СЭВ, который возник на заре образования мировой социалистической системы, является новым типом экономических отношений между народами, отношений, в основе которых находятся марксистско-ленинские принципы пролетарского интернационализма. За прошедшие почти четыре десятилетия СЭВ убедительно подтвердил неоценимое значение интернациональных отношений, сложившихся между партиями, странами и народами. Тем самым сбываются слова В. И. Ленина о том, что в противовес империализму, отчуждающему нации друг от друга, социализм создает «новые, высшие формы человеческого общежития, когда законные потребности и прогрессивные стремления трудящихся масс *всякой* национальности будут впервые удовлетворены в интернациональном единстве»[1].

Только за первую четверть века работы СЭВ (1949—1973 годы) социалистические государства увеличили промышленное производство более чем в 12 раз. Доля стран — членов СЭВ в

---

[1] ***Ленин В. И.*** Полн. собр. соч., т. 26, с. 40.

80-е годы составляет более трети в мировом промышленном производстве. При этом для стран социалистического содружества характерен устойчивый, неуклонный рост экономики.

Так же постоянно растут и крепнут торговые отношения между странами — членами СЭВ. В 1950 году объем внешней торговли с ними составил 1678 миллионов рублей, в 1986 году — 80 миллиардов рублей, или, иными словами, половину годового объема советской внешней торговли.

Нынешнее положение в торгово-экономических отношениях между суверенными социалистическими государствами находит свое выражение в образных словах: от арифметики дружбы мы переходим к ее высшей математике. Именно так, пожалуй, следует назвать Комплексную программу социалистической экономической интеграции стран — членов СЭВ, которая была принята в 1971 году и рассчитана на 15—20 лет. В условиях НТР эта Комплексная программа позволила совершить ощутимый шаг в расширении и совершенствовании социалистического производства стран — членов СЭВ. Программа позволила не просто сложить, умножить силы стран социалистического содружества, а интегрировать их. В результате этого решено много крупных проблем, в частности снабжение стран топливом, электроэнергией, металлом, машинами и другой техникой. Под флагом СЭВ возводились международные стройки, в том числе и атомные электростанции, шахты, рудники, нефте- и газопроводы, создавались научные лаборатории, проводились исследования океана и космоса. Под флагом СЭВ родился новый тип коллектива — международный.

Логика развития отношений между странами — членами СЭВ подсказала необходимость использования новых подходов и форм работы, смелого поиска эффективных решений.

В Политическом докладе Центрального Комитета КПСС XXVII съезду партии подчеркивается, что сегодня судьбы мира и социального прогресса теснее, чем когда-либо, связаны с динамизмом экономического и политического развития мировой системы социализма. В ответ на этот вызов времени принята Комплексная программа научно-технического прогресса, смысл которой состоит в переходе стран СЭВ к согласованной научно-технической политике. «На наш взгляд,— говорится в Политическом докладе,— требуются перемены и в деятельности самого штаба социалистической интеграции — Совета Экономической Взаимопомощи»[1].

---

[1] Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза, с. 71.

Выступая на XI съезде СЕПГ в апреле 1986 года, Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев сказал, что сегодня вопрос об интеграционной работе СЭВ следовало бы поставить так: отвечают ли уровень и формы сотрудничества новым задачам, которые перед всеми нами встают на нынешнем этапе? Тем самым подчеркивается важность поиска дальнейших путей для ускорения развития мировой социалистической системы, обеспечения экономической неуязвимости от капиталистического рынка.

Сверхзадача нынешнего этапа экономического сотрудничества — расширение производственной кооперации, в первую очередь в машиностроении. Для реализации Комплексной программы научно-технического прогресса стран — членов СЭВ до 2000 года, отмечает М. С. Горбачев, необходимо широкое развитие прямых связей между научными организациями, предприятиями, объединениями, создание совместных фирм, решение ряда правовых и финансовых проблем. Речь, по сути дела, идет о новом хозяйственном механизме нашего сотрудничества. Здесь понадобятся смелое экспериментирование, преодоление бюрократических и ведомственных барьеров, устаревших стереотипов мышления, недооценки частью хозяйственников важности и эффективности сотрудничества. Конечно, при обязательном условии его взаимной выгодности, учета интересов всех его участников.

«Нуждается в серьезном совершенствовании и работа СЭВ,— говорит М. С. Горбачев.— Следовало бы разгрузить эту организацию от несвойственных ей оперативных функций, сосредоточить ее внимание на крупных, стратегических проблемах экономической интеграции, межгосударственном регулировании этого процесса».

Вдумываясь в массив идейного богатства, каким являются документы XXVII съезда партии, видишь, насколько верно и масштабно намечен курс дальнейшего развития нашей страны и всего социалистического содружества. Съезд, состоявшийся на крутом переломе истории, разработал стратегию борьбы за торжество идеалов коммунизма, мира и прогресса. Решающей силой в выполнении намеченной съездом программы является живое творчество миллионов наших современников.

По мере развития отечественной промышленности, повышения конкурентоспособности ее продукции все шире открываются возможности экспортировать машинно-технические

изделия. Вместе с тем растет необходимость научиться продавать за границу машины, оборудование и другие машинно-технические изделия. В недалеком прошлом у нас не было ни кадров, обученных приемам торговли, ни товаров, ни экспортных опорных баз, отвечающих требованиям современного мирового рынка.

Нам нельзя было выходить на мировой рынок, не преодолев привычек и традиций производства, хранения, транспортировки, господствующих на нашем внутреннем рынке. Нужно было быть на уровне требований мирового рынка.

Пока мы, работники внешнеторговых организаций, учились экспортировать изделия нашей машиностроительной промышленности, пока мы накапливали опыт, как выходить на внешний рынок с машинами и оборудованием, и осваивали методику предварительного изучения рынка, пока мы поняли необходимость и роль организации технического обслуживания поставленной техники, капиталистические фирмы уже имели большой опыт в этом деле, создали целую науку по этому вопросу, увязали в единое целое производство, рекламу, техническое обслуживание и коммерческую деятельность.

Пока наша промышленность начала приспосабливаться к требованиям и стандартам мирового рынка, пока она стала осваивать их, капиталистические фирмы уже создали машины и оборудование с учетом особенностей работы в тропических условиях, на каменистых или песчаных грунтах, на использовании местного сырья, с иными характеристиками питания машин электрическим током, то есть сделали большие шаги в направлении развития своего экспорта машин.

Пока наши плановые и сбытовые органы судили-рядили, сколько и каких машин можно дать для продажи, не выделяя нужного количества запасных частей, пока они спорили, а нельзя ли обойтись машинами, которые у нас уже имеются, нельзя ли не выделять на экспорт оборудование, пользующееся спросом внутри страны, высокоразвитые капиталистические страны заняли рынки, оседлали их, укрепились на них, пустили коммерческие корни, развили экспорт машин и оборудования в широком масштабе, приспособили свою промышленность к удовлетворению спроса на международном рынке, монополизировали целые отрасли производства товаров на экспорт.

Пока наши финансовые органы, в том числе Банк для внешней торговли, рассуждали о том, как торговать без предоставления кредита, как обойтись без складских запасов товаров, доказывали необходимость не вкладывать капиталы для созда-

ния мощностей технического обслуживания, с предубеждением относились к необходимости долголетнего хранения запасных частей к металлорежущему станку или автомобилю, снятому с производства, тем временем капиталисты создали сеть многочисленных банков, способствующих развитию экспорта, разработали более гибкие формы кредитов, повысили материальную заинтересованность в развитии экспорта.

Пока наши транспортные организации — морской флот, железнодорожники и автомобилисты — решали, у кого должна находиться фрахтовая служба, кому транспортировать малоудобные для перевозки грузы и как бы сохранить за собой такие товары, которые не требуют большой заботы, как избежать возни с машинами и оборудованием вроде неуклюжих автомобильных кранов, экскаваторов, вертолетов, различных автомобилей, громоздких прессов и металлорежущих станков, тракторов, запасных частей, хрупких телевизоров, пока они читали друг другу лекции о контейнерных перевозках, о многоэтажной перевозке легковых автомобилей, капиталисты существенно снизили транспортные расходы, организовали регулярные линии судов по перевозке контейнеров, завели специальные суда, платформы, автомобили для перевозки колесной техники и других машин, реконструировали порты, создали удобства экспортеру, разработали и организовали перевозку по принципу «от двери до двери», ускорили доставку грузов с надежной сохранностью, сами стали больше зарабатывать и снизили транспортные расходы клиента.

Пока мы создавали специализированные внешнеторговые организации по экспорту основных типов машин и оборудования, искали пути взаимодействия внешнеторговых организаций с промышленностью, капиталистические высокоразвитые страны уже выпускали массовыми тиражами всевозможную рекламную и познавательную по торговым делам литературу, организовали сотни коммерческих школ, создали многочисленный специализированный сбытовой оперативный аппарат, могущий выехать в течение нескольких часов в любую страну или город.

Многие из этих помех ныне преодолены, но все же по экспорту машин и оборудования Советский Союз уступает высокоразвитым в промышленном отношении капиталистическим странам. В отдельных из них экспорт машин и оборудования достигает 30—40 процентов и даже больше общего объема экспорта. В некоторых социалистических странах эта статья экспорта составляет 30—35 процентов.

Успех экспорта такого товара, как машины и оборудование, зависит от многих факторов. Главный из них — конкурентоспособность на мировом рынке. Более подробно речь об этом пойдет в одной из последующих глав, а пока что выскажу общие соображения.

Вряд ли кто сегодня может отрицать, что конкурентоспособность в известном смысле отражает не только промышленную, но и общую культуру страны-поставщика, уровень развития ее экономики, науки и техники, социальную структуру страны и даже историю.

Подлинная проверка боеспособности армии, как известно, производится только на войне, а не на маневрах при инспектировании. Конкурентоспособность промышленной армии оценивается главным образом на мировом рынке, а не на ярмарках, выставках или внутреннем рынке.

Мировой рынок не менее беспощаден, нежели война. Война не интересуется, сколько отличников боевой и политической подготовки было в воинской части по отметкам командира, в конечном счете война даст оценку в боях. Мировому рынку нет дела до того, сколько и какие мероприятия провели в промышленности, скольким изделиям присвоили Знак качества, сколько внедрили новых стандартов. Мерилом конкурентоспособности товара является результат борьбы на арене международного рынка.

Продолжая эту аналогию, можно сказать, что, как во время войны требовалась непрерывная и быстрая перестройка промышленности на новые и более совершенные виды вооружения, необходимые фронту, так и в мирное время (условно, конечно) по отношению к гражданской продукции требования мирового рынка возрастают с той же стремительностью и жесткостью. Никакой пощады, никакой скидки на пролетарское происхождение, на изнурительные войны, навязанные нам капитализмом, на тяжелое наследство, которое нам досталось от царской России, не будет сделано на мировом торжище.

Нельзя упрощать подход к конкуренции товара на международном рынке. Здесь, как и в любой сфере отношений с капиталистическим миром, необходим классовый подход, ибо конкуренция — это тоже арена борьбы между социализмом и капитализмом.

Быть конкурентоспособным, если говорить об условиях капиталистической страны, часто не под силу даже крупной фирме. Тут уместно сказать, что капиталистические промышленно развитые государства, понимая значение экспорта во-

обще и машин в частности, принимают для получения активного внешнеторгового платежного баланса самые энергичные меры содействия экспорту. Повышение конкурентоспособности промышленной продукции и ее поддержание на нужном уровне стоит недешево, а, скорее, очень дорого как фирмам, так и государству, но оно сторицей окупается.

В апреле 1970 года в Советский Союз приезжал Генри Форд-второй. Его сопровождали знатоки автомобильного и финансового дела. Беседы с ним на тему о конкурентоспособности были интересны тем, что он связывал уровень культуры производства с производительностью труда и необходимостью непрерывного улучшения состава оборудования, внедрения самых современных концепций организации дела, управления всем комплексом промышленного производства.

Генри Форд совершенно ясно выразил беспокойство по поводу растущей автомобильной промышленности Японии, повышения ее конкурентоспособности.

— У нас много проблем в промышленности, которых в Японии в настоящее время нет,— говорил Форд.— Вот, например, у нас современная молодежь не желает посвящать себя бизнесу. Она стремится заняться гуманитарными науками. В результате лучшие умы могут найти приложение в других областях.

— Но при чем тут конкурентоспособность? — спросил я гостя.

— Дело в том, что в промышленности должны работать самые способные люди из числа ученых и инженеров, а также рабочих. Появились новые тенденции. Меняется отношение рабочих к некоторым видам технологии. Например, литейные цехи производят отталкивающее впечатление, особенно на молодежь. В литейных цехах США сейчас работают главным образом негры. По мере получения ими образования они тоже могут уйти из этих цехов, и такие явления уже замечены. Надо сделать привлекательной эту профессию. Эти направления нам удалось частично заложить в проект нового литейного завода. Мы закончили строительство подобного предприятия мощностью 500 тысяч тонн годного литья в год при численности рабочих и служащих администрации 3,5 тысячи. Завод будет отливать из серого и ковкого чугуна примерно 40 главных деталей автомобиля для большинства наших заводов. Технология и оборудование на заводе самые современные. Почти нет ручных работ. Особое внимание обращено на то, чтобы обстановка в цехе не была похожа на обычное литейное производство.

Так рассказывал Форд.

Более конкретные вопросы об этом заводе пришлось задавать сопровождающим Форда, так как сам он знал только главные черты нового завода. Однако главное он знал твердо и даже в качестве примера ссылался на отдельные машины. Он говорил, что установлены новые автоматизированные формовочные машины, позволяющие изготовить 240 опок в час. На подмодельной плите расположено сразу два блока цилиндров автомобильного двигателя. Таким образом, выпускается почти 500 блоков в час. В середине 1973 года я побывал на этом заводе. Хотя проектанты допустили некоторые просчеты, в частности по плавильному отделению, предприятие произвело большое впечатление.

До этого я знал гигантский литейный завод фирмы «Катерпиллер», производящий несколько меньше тонн литья в год. Но он построен раньше. Такие предприятия создаются не для того, чтобы кого-то удивить. Специализация, оснащение производства нужны для повышения своих возможностей как экспортеров на мировом рынке. Таким образом, вкладывая огромные средства в научно-технические и опытно-конструкторские работы, а также собственно в производство, американцы успешно выступают на мировом рынке. Пока их превосходство над Западной Европой по ряду видов продукции очевидно.

Другим путем успеха в развитии промышленности, а следовательно, и на мировом рынке добилась Япония. Этой стране было не под силу, да и не было смысла, начинать с организации самостоятельных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ даже в меньшем объеме, чем в Соединенных Штатах. Японские предприятия остановили свой выбор на использовании чужого научно-технического опыта, особенно американского. Началось небывалое по масштабам и разнообразию форм изучение и применение достижений зарубежной технической мысли. Тут и покупка лицензий, «ноу-хау»— заимствование чужого опыта, приобретение образцов продукции, приглашение иностранных специалистов, обучение своих специалистов за границей у самых лучших фирм, тщательное изучение выставок, иностранной литературы, проведение конференций, членство в самых разнообразных технических обществах. Иностранный технический опыт стал движущей силой японской экономики. И это нелишне повторить.

Занимаясь вопросами экспорта машин и оборудования, мы стараемся изучить опыт других стран и творчески его использовать. Во время пребывания за границей или на заводах Советского Союза выясняем, почему при такой мощной про-

мышленности экспорт машин СССР остается на сравнительно невысоком уровне, а наша продажа их в промышленно высокоразвитые капиталистические страны еще недостаточна. Важно не только найти причины, но и отыскать более широкие дороги для развития экспорта машин и оборудования в размерах, достаточных и необходимых для нашей страны. Пока мы еще пользуемся узкими извилистыми тропами, пролегающими по труднопроходимому рельефу мирового рынка. Конечно, готовой дороги нет, ее надо проложить, и это ничуть не проще, чем строить современную автомобильную дорогу типа «хай вей» или «автобан» по болотам и крутым склонам.

Речь прежде всего пойдет о стимулировании экспорта машин и оборудования. Коротко говоря, такое стимулирование было недостаточно. Большинство заводов до последнего времени считали производство на экспорт машин, оборудования и запасных частей к ним своего рода наказанием. Требования к продукции с точки зрения технико-экономического уровня, качества, эстетики, четкости выполнения сроков поставки, удовлетворения особых запросов покупателя (за которые, кстати, последний платит), организации технического обслуживания до конца жизни поставленных машин, упаковки и транспортировки дают большой доход, но и приносят много забот исполнителю заказа. Материальная и административная ответственность за экспортные поставки и многое другое делают экспорт в наших условиях малопопулярным. Трудно вспомнить, чтобы кто-нибудь из директоров завода сделал предложение о дополнительной сверхплановой поставке на экспорт автомобилей, тракторов, металлорежущих станков или других машин, пользующихся спросом на внешнем рынке.

В конце 60-х годов, после введения некоторых дополнительных средств поощрения, мы ожидали массового поступления таких инициативных предложений. Дело, однако, ограничилось единичными случаями. В целом мало что изменилось и в 80-е годы. Правда, в Основных направлениях развития народного хозяйства СССР на 1986—1990 годы и до 2000 года предусматривается существенное улучшение и в этом отношении. Главную роль здесь играют условия сбыта промышленной продукции внутри нашей страны. Изготовленная по плану производства, продается эта продукция тоже по плану сбыта. При этом спрос превосходит предложение, и берется опять же, как правило, всякая машина, отвечающая минимальным требованиям покупателя, даже если она не полностью удовлетворяет его по своему технико-экономическому уровню.

Кроме того, продуцент, как правило, не отвечает за техническое обслуживание машин. Он отстранен его же собственными стараниями от самого существенного содержания производственной деятельности, имя которому — техническое обслуживание со всем его сложным внутренним составом: снабжение запасными частями, диагностика и ремонт повреждений, обучение кадров, издание технических руководств, каталогов запасных частей, оборудование учебных классов, инспекция условий эксплуатации машин, устройство сервисных станций и т. д. и т. п.

Я уже использовал однажды (в книге «Деловая Америка») сравнение практики технического обслуживания машин и оборудования с поведением кукушки, которая кладет свои яйца в чужие гнезда, спихивая заботу о своем потомстве другим птицам. Ряд работников промышленности не согласился с этим, а некоторые даже обиделись на автора книги. Третьи просто не поняли главной мысли, состоящей в том, что за свою продукцию, за свое детище должны отвечать и заботиться о нем его создатели не только во время продажи, но и после того, как машина уйдет к покупателю.

Что касается первых, то их можно понять. Они хорошо представляли себе весь объем гигантской работы, связанной с техническим обслуживанием. Они фактически больше боялись взяться за техническое обслуживание, так как любой инженер понимает, что техническое обслуживание не только средство ухода за машиной и поддержания ее жизнедеятельности, но и способ изучения слабых и сильных сторон машин и оборудования, улучшения их конструкции и технологии.

Что касается вторых и третьих, то время — лучший лекарь, а жизнь — лучший учитель. Все придет в свой час.

Техническое обслуживание наших машин как внутри страны, так и за рубежом требует активного участия всех звеньев нашей промышленности, транспорта, научных и плановых органов и т. д. в решении этой важнейшей проблемы. Без этого невозможно дальнейшее расширение экспорта машин и оборудования, так же как и эксплуатация их. Общеизвестно, что технического обслуживания не требуется при продаже сырья, продовольствия и полуфабрикатов. И это не нуждается в особых разъяснениях. Но повторять прописные истины о необходимости технического обслуживания, к сожалению, приходится. Вот некоторые из них:

— если хочешь быть экспортером машин, будь им, но прежде организуй техническое обслуживание;

— выигрывает на рынке тот, кто имеет к моменту продажи машины комплекс служб технического сервиса;

— на рынке побеждает тот, кто сумел опередить своего конкурента по организации технического обслуживания;

— нет ничего более вредного для дела, чем экспортеру, продавшему машину, не позаботиться о запасных частях к ней;

— успех заключается в количестве не проданных, а находящихся у покупателя исправных машин;

— склад запасных частей без наличия оных уподобляется незаряженному ружью;

— три дела, однажды начавши,— проектирование машины, ее производство и продажу — трудно считать разумными, если не позаботиться о запасных частях к ней;

— изготовив лишнюю запасную часть, не пользующуюся сегодня большим спросом, ты не сделал большой ошибки, так как эта запасная часть может потребоваться завтра. Не выполнив срочного заказа на поставку необходимой запасной детали, ты совершил по крайней мере ошибку, если не хуже.

Уже говорилось, что уровень умения торговать внутри страны сказывается на внешней торговле. Еще более справедливо звучит это правило относительно технического обслуживания. Принципиально важно, что в Основных направлениях развития народного хозяйства СССР на 1986—1990 годы и до 2000 года предусмотрено перейти на фирменное обслуживание наиболее сложных машин и оборудования, то есть возложить на производителя организацию обслуживания своей продукции, включая предпродажный сервис.

Сложность технического сервиса даже при правильной организации его не оставляет сомнений. Запасные части — это главнейший элемент всего комплекса технического обслуживания. Нужна четкая организация обеспечения запасными частями в необходимых количествах, номенклатуре и по времени.

Чтобы более ясно представить себе объем работы по техническому обслуживанию, в том числе снабжению запасными частями, приведу данные на 1 января 1987 года о поставленных машинно-технических изделиях за границу: автомобилей (грузовых и легковых) — 5,34 миллиона, тракторов и комбайнов — 648 тысяч, самолетов и вертолетов — более 2,8 тысячи, металлообрабатывающего оборудования — более 301 тысячи, тепловозов магистральных — 4,6 тысячи, экскаваторов и дорожно-строительных машин — более 84,6 тысячи, электродвигателей — более 3,7 миллиона, фото- и киноаппаратуры —

около 9,7 миллиона, часов — около 186 миллионов, телевизоров — 11,4 миллиона, радиоприемников — 15,8 миллиона и многое другое. Подобная армада машин требует своевременных поставок запасных частей и других элементов технического сервиса. И это не просители, а диктаторы. Любое опоздание с поставкой запасных частей всегда может вызвать у наших покупателей отрицательные эмоции не только экономического, но и политического характера.

Техническое обслуживание должно быть конкурентоспособным без всяких изъятий.

Организация складов заслуживает того, чтобы поработать над ней не только для целей экспорта, но и для внутренних потребностей страны. Совсем недопустимо, чтобы запчасти распылялись по многим потребителям, а не хранились по системе строго определенных категорий складов. Для обеспечения запасными частями автомобилей, тракторов, сельскохозяйственных машин, мотоциклов и других товаров, поставляемых советской промышленностью за границу, создается система складов: центральный, на головных заводах-поставщиках, в морских портах в Советском Союзе и головных, периферийных, диллеровских (организаторов сбыта) за границей. Некоторые наши автомобильные заводы создали хорошие склады. К ним относятся Горьковский автомобильный завод, Московский автомобильный завод имени Лихачева, Московский завод имени Ленинского комсомола, Волжский автомобильный завод и др. Центральный склад запасных частей «Запчастьэкспорт» в Москве можно считать отвечающим современным требованиям. Он занимает площадь около 22 тысяч квадратных метров, имеет парк контейнеров различной величины численностью около 50 тысяч штук. Склад оборудован электронно-вычислительными машинами, приспособлениями для консервации, машинами для упаковки, маркировки, взвешивания, транспортировки, погрузки и разгрузки. Имеются высотные стеллажи с подъемниками, небольшая типография. К подобному объекту никак не подходит слово «склад». Это настоящее предприятие высокой культуры. Устройством складов, их работой интересуются очень многие работники советской промышленности и сельского хозяйства. В частности, центральный склад «Запчастьэкспорт» посетило уже несколько тысяч человек. Но все это пока только начало огромной работы по организации технического обслуживания в стране.

Много складов запасных частей, ремонтных мастерских, сервисных пунктов работает за границей по обслуживанию

советских машинно-технических изделий, поставленных по экспорту. В 1986 году количество складов запчастей достигло 1691, ремонтных мастерских — 21 760. Они оснащены современным диагностическим оборудованием, инструментом, механизмами, электровычислительными машинами. Ремонтом и ведением складского хозяйства занимается весьма квалифицированный персонал.

Мы должны подумать о повышении мобильности промышленности с точки зрения организации производства запасных частей, чтобы удовлетворить спрос на них по номенклатуре, количеству и срокам поставки. В качестве примера решения подобной проблемы может явиться завод запасных частей к машинам, снятым с производства, фирмы «Фиат» в Турине, о котором частично уже говорилось ранее. Здесь нет никаких фондовых ограничений в нашем понимании этого вопроса. Все заказы по любому количеству запасных частей принимаются к немедленному исполнению независимо от того, укладывается это в плановый норматив или нет. Причем заказы на запчасти принимаются с радостью, так как это верный доход, эффективность продажи в 1,5—2 раза выше, чем от продажи машины. От этого зависит дальнейшее существование завода, его прибыль. Несвоевременная отгрузка запчастей — катастрофа для фирмы. Это обстоятельство, однако, не все наши ведомственные руководители промышленных предприятий учитывают. Некоторые из них сетуют, что внешнеторговые организации требуют слишком много запасных частей, считая подобные требования необоснованными, хотя они находятся примерно на том же уровне, как и у конкурентов, а иногда и меньше. Но это устаревший способ отвлекать внимание от главной причины затруднений, заключающихся в недостаточной мобильности промышленности. Кстати, в ряде случаев чрезмерная потребность в поставке запасных частей говорит о низком качестве самой машины.

Уровень технического обслуживания в известной степени отражает уровень промышленной и, если хотите, общей культуры любой страны.

Руководители финской фирмы «Локомо» в одной из бесед с нами заявили: «Пока жива хоть одна наша машина у покупателя, она будет обеспечиваться запасными частями». Так поступают все фирмы, которые занимаются экспортом машин и оборудования. В этом заложена простая истина, понятная всем нашим работникам промышленности. Остается только превратить это в деяние. И такое время наступило, правда

со значительным опозданием. В конце 1985 года было принято постановление Советского правительства, которым предусмотрена поставка запасных частей на экспорт в течение всей жизни машины; иначе говоря, пока существует спрос на запасные части, они должны поставляться независимо от того, когда машина снята с производства.

Запасные части — это не тот товар, по которому между покупателем и продуцентом действует, как на готовые машины, правило согласования сроков поставки. Запасные части поставляются в сроки, которые диктуют машины, работающие у покупателя. Иначе говоря, сроки определяет покупатель, а продуцент их исполняет. Пока понимание этой истины не овладеет теми, кто производит машины и запасные части, до тех пор технический сервис будет благим пожеланием, не более.

Производитель не только обязан своевременно обеспечить машины, находящиеся у покупателей, но с помощью предпродажного сервиса должен передать машину в полной исправности и пригодности к немедленному использованию покупателем. Особенно важно, что такая система позволяет иметь механизм обратной связи покупателя с заводом, который может иметь самую полную информацию о качестве машин и принимать меры к совершенствованию конструкции, технологии и контроля производства.

Как видите, все дороги ведут в Рим, то бишь к продуценту. Такова философия и практика технического обслуживания.

Проблем и кочек на пути к широкому экспорту машин и оборудования, к повышению конкурентоспособности на мировом рынке много. Посмотрим, как с ними справляются капиталисты, поднаторевшие на этом деле.

Стимулирование экспорта машин и оборудования из промышленно развитых капиталистических стран проводится государством, его органами в самых различных направлениях. Некоторые из этих направлений заслуживают особого внимания. Так, например, ускоренная и форсированная амортизация оборудования на производственных предприятиях обеспечивается снижением подоходного налога путем, в частности, искусственного уменьшения суммы прибыли, подлежащей обложению налогом. Это позволяет производить амортизационные отчисления в первые годы иногда до 40 процентов и более, раскладывая остальную сумму на последующее время. В результате капиталистическая фирма быстро модернизирует обору-

дование и расширяет производство на базе новейшей техники. В этом приеме есть некоторые различия по странам, но в целом он направлен на стимулирование экспортеров.

Смысл всех этих операций состоит в том, чтобы создать условия для ускоренного технического прогресса на предприятиях монополий. Таким образом, вместо уплаты налога в государственный бюджет монополисты имеют возможность эти средства направлять на систематическую, причем форсированную, замену установленного оборудования задолго до его физического износа. В интересах повышения конкурентоспособности на внешнем рынке определенных отраслей и, следовательно, монополий, по существу, нарушается принцип постепенного перенесения стоимости основных фондов на производимый продукт по мере их физического износа.

В условиях быстрого научно-технического прогресса решающим фактором, определяющим ускорение амортизации машин, все больше становится их моральное старение, износ.

Наши средние нормы амортизационных отчислений недостаточно подвижны и не способствуют в должной мере техническому прогрессу, который требует существенных и быстрых изменений. Все это говорится не только с позиций внешней торговли — экспорта машин и оборудования, но и с точки зрения интересов народного хозяйства в целом. Морально изношенные машины становятся такой же, если не большей, обузой, как и физически изношенные. Роль амортизационных отчислений здесь должна быть постепенно повышена.

Важным фактором содействия экспорту машин и оборудования является подготовка специалистов в этой области. Речь идет не только о тех кадрах, которые работают в промышленности, но и о тех, которые находятся на службе в правительственном аппарате, например в Госплане. Этим обеспечивается их взаимопонимание. Создаются возможности разговаривать на одном языке с экспортером.

К сожалению, это не всегда получается. Выделение фондов на экспортные товары происходит без надлежащего внимания со стороны плановых органов к состоянию международного рынка и его потребностей.

Обычно, когда внешнеторговые организации, учитывая конъюнктуру рынка, делают заявку на товары, пользующиеся спросом на международном рынке, а их производство недостаточное или вообще пока отсутствует, некоторые работники Госплана отвечают, что внешнеторговые работники не умеют продавать любой выделенный им товар, что хороший товар

и дурак сбыть может. Сбыть плохой товар можно, и то не всегда. И только один раз. Речь же идет о порядочной, серьезной торговле, тем более если говорить об экспорте машинно-технических изделий, забота о которых продолжается и после акта самой продажи в течение всей жизни. Имя этой заботы — техническое обслуживание.

Внешнеторговые организации независимо от того, в состав какого ведомства они входят, должны обладать правом основного заказчика на экспортную продукцию, особенно на машинно-технические изделия, участвовать на равных правах в разработке технического задания, технических условий, участвовать в испытаниях и в утверждении опытных образцов для поставки их на экспорт, а также на аттестацию на качество и технический уровень продукции.

Это прямо вытекает из указаний XXVII съезда о том, что внешняя торговля не только посредник, но и участник развития народного хозяйства страны.

На арену международного рынка в Соединенных Штатах Америки выступает не всякая фирма. Происходит своего рода естественный отбор. Так, из общего числа примерно 380 тысяч промышленных корпораций экспортом товаров занимается только 12 тысяч, или менее 4 процентов общего количества. Причем на долю только 360 фирм (около 0,1 процента) приходится около 20 процентов всего американского экспорта. Экспортом капитала занимается около 3 тысяч фирм.

Институт внешней торговли Италии организует для лиц, недавно окончивших университеты, шестимесячную подготовку примерно по той же программе, что и американцы. Торговые палаты Италии вместе с промышленниками организуют курсы без отрыва от производства. Крупные фирмы подобную подготовку специалистов проводят самостоятельно, по собственной программе.

В области рекламы значительную помощь, в том числе финансовую, получают фирмы от государственных учреждений. Фирмы организуют рекламу через прессу, радио, телевидение, выставки, ярмарки, конференции, кино. Во Франции отдел экономической информации и содействия экспорту национального центра по внешней торговле издает ежемесячный технический информационный бюллетень на пяти языках, освещающий достижения Франции в области экономики. Этот бюллетень рассылается 30 тысячам подписчиков во всех стра-

нах мира. Отдел ежегодно выпускает кинофильмы на пяти языках и демонстрирует их за границей.

Правительства некоторых капиталистических стран производят страхование фирм от риска в том случае, когда в стране-покупателе происходят политические события, создающие форс-мажорные обстоятельства для продавца и грозящие ему разорением. В ряде стран идут сложные, часто бурные социальные процессы, вызывающие потерю агентов, имущества, нарушение контрактных обязательств и др.

О разнообразии приемов содействия экспорту говорит, например, факт организации западногерманских технических школ, работающих в Тегеране, Тебризе, Кабуле, Бейруте, Багдаде, Каире, Сингапуре. В этих школах ежегодно обучается свыше 10 тысяч специалистов. Для этого правительство ФРГ предусматривает специальный фонд в размере около 200 миллионов марок по бюджету министерства иностранных дел. Примерно так же ведется обучение специалистов и в других странах, причем в США это делается в больших масштабах.

Смысл таких мероприятий заключается в том, что иностранцев знакомят с техникой, оборудованием, справочниками, нормативами, спецификацией и т. д. только той страны, которая организует обучение. Таким образом, учащиеся привыкают к мысли, что решение всех технических, экономических, финансовых и тому подобных задач можно найти у научных организаций, промышленных предприятий, коммерческих и финансовых учреждений и фирм только одной страны — страны-«шефа». Иначе говоря, потенциальный покупатель воспитывается и выращивается в нужном направлении для фирмы данной страны. В конце концов все это способствует захвату рынков сбыта товаров и капитала, дешевых источников сырья и рабочей силы.

Заботится о развитии экспорта, о том, чтобы он существенно превышал импорт, можно сказать, любое государство. Это легко понять. Дело в том, что самая элементарная технология покупок требует средств, валюты — денег. Для экспорта нужен конкурентоспособный товар, а его произвести непросто.



НТР и международное разделение труда.— «Кризисная» пауза и ее использование в капиталистических странах.— Моральное старение машин.— Наукоемкая продукция.— Япония — торговый агрессор.— Влияние НТР на внешнюю торговлю.— Советский пресс в Иссуаре.

Какими только эпитетами не увенчан наш приближающийся к исходу XX век, особенно теперь, когда в самом разгаре научно-техническая революция (НТР), когда столь стремительно возрастает ее воздействие на самые различные стороны жизни человечества. Это находит выражение в виде так называемого информационного взрыва, о чем свидетельствуют мировая и отечественная литература различных направлений и уровней. Автор ограничивает себя рассмотрением в этой книге только лишь части темы, а именно — влияния НТР на сферу международного разделения труда, на развитие торгово-экономических связей между различными государствами, исходя из того непреложного факта, что развитие НТР является важнейшим объектом соревнования, борьбы двух систем — социалистической и капиталистической.

В новой редакции Программы КПСС, утвержденной на XXVII съезде партии, провозглашены главные цели международной политики, направленные на обеспечение неуклонного расширения и углубления сотрудничества СССР с братскими социалистическими странами, всемерное содействие укреплению и прогрессу мировой системы социализма, развитие равноправных, дружественных отношений с освободившимися странами, поддержание и развитие отношений СССР с капиталистическими государствами на основе мирного, делового, взаимовыгодного сотрудничества.

Партия намечает на длительную перспективу новые рубежи и масштабы совместной деятельности внешнеторговых организаций страны с плановыми органами, промышленностью, транспортом. Предстоит дальнейший подъем активной работы на внешнем рынке в условиях сложной международной обстановки. Этот подъем обусловлен необходимостью ускоренного развития народного хозяйства, перехода на революционный путь научно-технического прогресса.

Основными направлениями экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года ставится задача улучшать структуру торговли с зарубежными странами, прежде всего за счет увеличения продажи машин, оборудования и другой продукции высокой степени переработки, а также совершенствования форм сотрудничества в области развития внешних экономических связей, в том числе с капиталистическими странами.

Капиталистические государства под влиянием НТР довольно быстро развивают интенсивное производство, применяя современные технологии, оборудование, системы автоматизации в самом широком масштабе. Даже в период кризисов, когда спад производства тормозит капитальные вложения в промышленность, наука и техника продолжают развиваться. Хотя общие капитальные расходы на строительство новых предприятий резко уменьшаются, замена старого оборудования на новое, более производительное, точное, надежное, безопасное не прекращается, а в ряде случаев даже увеличивается. «Кризисная» пауза используется для подготовки производства совершенно новых товаров в значительных масштабах, с тем чтобы быть готовыми в нужный момент занять место на рынке, в том числе мировом. Известен такой факт. В 70-х годах сбыт полупроводников резко снизился. В связи с этим американские производители микросхем сократили штаты предприятий, прекратили научно-исследовательские работы и аннулировали планы развития производства. Это была их печальная ошибка. Японцы воспользовались указанными обстоятельствами, продолжая строить предприятия и разрабатывать новые изделия. Когда кризисные явления ослабли, японцы были готовы захватить — они так и сделали — новые рынки. Урок не прошел даром. Во время спада в 1981—1982 годах американские компании стали больше вкладывать средств в развитие электронной техники, хотя кризисное положение в стране сохранялось.

В современных условиях капитализм при всех его противоречиях развивается, умело используя плоды НТР. Подобное

положение соответствует ленинскому определению: «Было бы ошибкой думать, что эта тенденция к загниванию исключает быстрый рост капитализма»[1]. Такую ошибку допускали некоторые наши экономисты, полагавшие, что капитализм в силу своей природы и обострения противоречий в принципе несовместим с НТР, которая якобы сама по себе является силой, действующей однозначно, то есть только в направлении разрушения основ капиталистического способа производства.

Действительно, капитализм не может с помощью НТР решить свои социальные проблемы (массовая безработица, безжалостная эксплуатация, нищета, голод, неуверенность в завтрашнем дне, бесправность). Тем не менее объективным является то, что капитализм в силу своей безудержной погони за прибылями стремится к всемерному развитию науки и техники. Иными словами, капитализм враждебен не науке и технике, как таковым, а человеку, личности. Капиталистическая промышленность развивает науку и технику, использует их достижения, по-прежнему оставаясь нашим сильным конкурентом, соперником на мировом рынке. Капитализм все еще оперативен, напорист, опытен, агрессивен и представляет немалую силу. Вместе с тем ни в коей мере не следует преувеличивать его возможности, как, разумеется, и не следует их преуменьшать.

Мы должны противопоставить капитализму свою силу, исходящую не только из громадных потенциальных возможностей социалистического общества, но и из умения организовать свою работу таким образом, чтобы превратить возможности в реально ускоренное развитие научно-технического прогресса.

В Программе КПСС об этом сказано с исчерпывающей полнотой и четкостью: «Коренной вопрос экономической стратегии партии — кардинальное ускорение научно-технического прогресса. Предстоит **осуществить новую техническую реконструкцию народного хозяйства** и на этой основе преобразовать материально-техническую базу общества».

Естественно, что реконструкция промышленных предприятий и всего народного хозяйства — это процесс непрерывный, не разовый. Нельзя реконструкцию предприятия или целой отрасли сделать один раз навсегда. Ведь изменения в науке и технике идут перманентно, так же как происходит быстрое моральное старение машин, оборудования, технологии. Все это

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 27, с. 422.

вызывает необходимость систематического обновления технической вооруженности промышленных предприятий.

К сожалению, было время, когда считалось, что моральное старение машин, оборудования характерно лишь для капиталистического общества и не принималось во внимание у нас как экономически необоснованное. Между тем еще К. Маркс дал совершенно ясное определение морального снашивания машин: «...кроме материального снашивания машина подвергается, так сказать, и моральному снашиванию. Она утрачивает меновую стоимость, по мере того как машины такой же конструкции начинают воспроизводиться дешевле или лучшие машины вступают с ней в конкуренцию»[1].

Игнорирование факта морального старения привело к снижению на внешнем рынке конкурентоспособности наших машин, дорого обошлось государству. Истина, которую отрицают, не страдает, страдает тот, кто пытается ее отрицать,— гласит народная мудрость.

Практически это сказалось на том, что сроки смены (обновления) моделей устанавливались слишком длительными, многие предприятия с этим свыклись, что наносило ущерб не только экспорту, но и всему народному хозяйству страны.

Наиболее выразительным критерием технического прогресса является уровень капитальных вложений в промышленность. Однако если при этом не происходит обновление технологии и оборудования, а просто ведется расширение основных фондов или только замена машин из-за физического износа, то это можно охарактеризовать лишь как воспроизводство отсталости. (Добавим, что при этом происходит обесценивание созданных основных фондов.)

Что же касается проявления противоречий в капиталистических государствах, то, как это ни парадоксально, с внедрением новой техники они во многом обостряются. Примером может служить модернизация французской промышленности, которая сокращает количество убыточных старых предприятий и переключает ресурсы на наукоемкую промышленность, имеющую шансы завоевать позиции на мировом рынке. Цена оказалась высокой. В одной только металлургической промышленности предполагалось ликвидировать почти 30 тысяч рабочих мест — одну треть сегодняшней рабочей силы отрасли, пополняя и без того большую армию безработных.

«Будущее Франции неразрывно связано с модернизацией,—

---

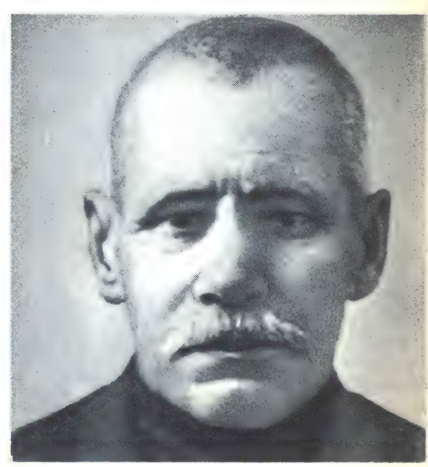
[1] *Маркс К.* Капитал, т. 1, с. 410.



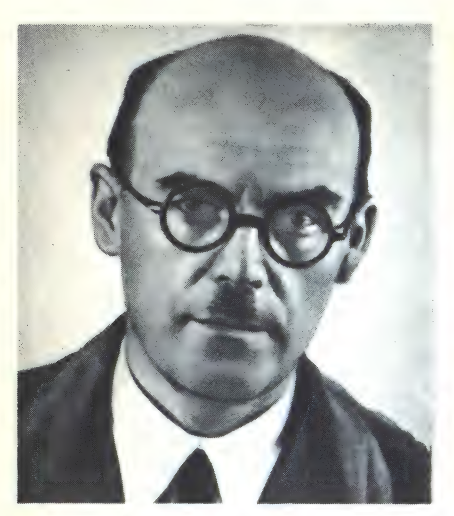
Танкисты-инженеры Н. Момотов и Н. Смеляков во время прохождения службы в Отдельной Краснознаменной Дальневосточной армии (1935 г.)



Командир танкового батальона, Герой Советского Союза В. А. Копцов (1936 г.)



Старший мастер литейного цеха Коломенского завода К. И. Кузин (1935 г.)



Главный металлург
Коломенского завода
Б. А. Носков (1942 г.)



Заместитель главного инженера
Коломенского завода
Л. Л. Терентьев (1938 г.)

Группа конструкторов и строителей бронепоезда № 2,
изготовленного в 1942 году Коломенским заводом



*Директор и главный инженер завода «Красное Сормово»
Е. Э. Рубинчик и П. П. Маркушев (1949 г.)*

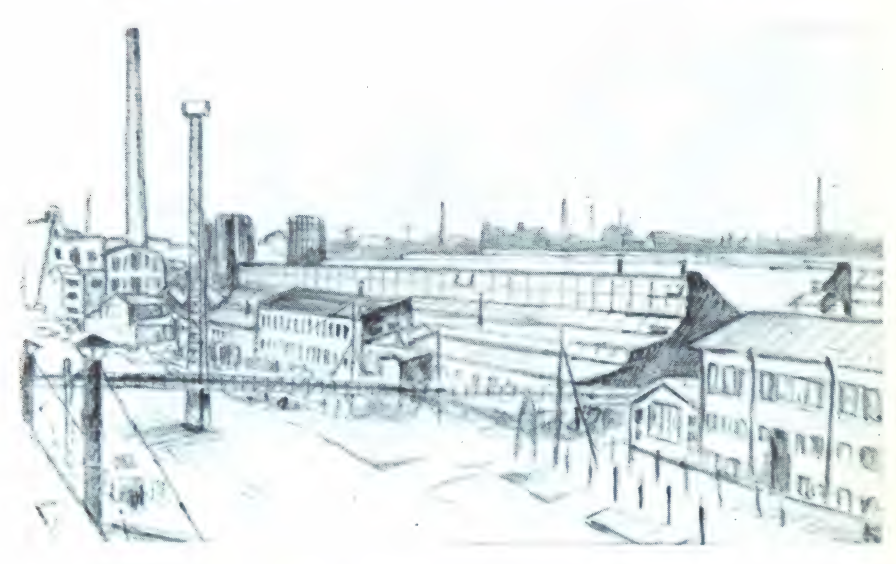


Елизавета Кубышкина — бригадир крановщиков литейного цеха Коломенского завода добровольно ушла на фронт и погибла в боях под Можайском

Слева направо: директор Коломенского завода К. К. Яковлев, заместитель Председателя Совета Министров СССР В. А. Малышев, главный конструктор Коломенского завода Л. А. Лебедянский (1950 г.)



Бывшие студенты-однокурсники Машиностроительного института, ставшие видными работниками промышленности (слева направо): М. Ф. Стародуб, Н. Н. Смеляков, В. В. Сычев, Н. И. Певнев



Завод «Ростсельмаш» в годы первой пятилетки (рис. Н. Н. Смелякова)



Ветераны завода «Красное Сормово» (слева направо): В. С. Токарев, Т. Г. Третьяков, П. А. Заломов, М. Г. Боков (1942 г.)



Главный конструктор судов на подводных крыльях, лауреат Ленинской и Государственных премий Р. Е. Алексеев с группой сотрудников ЦКБ (1951 г.)



«Метеор», созданный на заводе «Красное Сормово» (1950 г.)



Начальник модельного цеха «Красного Сормова» П. А. Красавин



И. Ф. Шершаков — начальник хозяйственного цеха завода (1942 г.)



Бригадир формовщиков танковых башен Т-34 на «Красном Сормове» А. И. Храмушев (1942 г.)



Стерженщик литейного цеха Коломенского завода Ю. П. Рожков (1942 г.)



Формовщик литейного цеха «Красного Сормова» С. Т. Арефьев (1941 г.)



Заместитель главного инженера «Красного Сормова» И. И. Федоров (1950 г.)



Секретарь партийной организации литейного цеха «Красного Сормова», затем директор электромеханического завода Г. П. Ометов (1943 г.)



Начальник литейного цеха «Красного Сормова» Н. Н. Смеляков

Первая отечественная УНРС на заводе «Красное Сормово»



Н. Л. Командин



А. В. Хрипков



Н. П. Майоров



К. П. Коротков

Создатели первой отечественной установки непрерывной разливки стали (УНРС), лауреаты Ленинской премии (1955 г.)



Артисты Малого театра М. И. Жаров, И. С. Любезнов и другие в гостях у сормовичей (1952 г.)



Сталевар «Красного Сормова» И. В. Карев (1942 г.)

Генерал армии, дважды Герой Советского Союза Д. Д. Лелюшенко и бывший командир танкового взвода Н. Н. Смеляков (1968 г.)



Председатель колхоза «Искра» Богородского района Горьковской области, Герой Социалистического Труда П. М. Демин



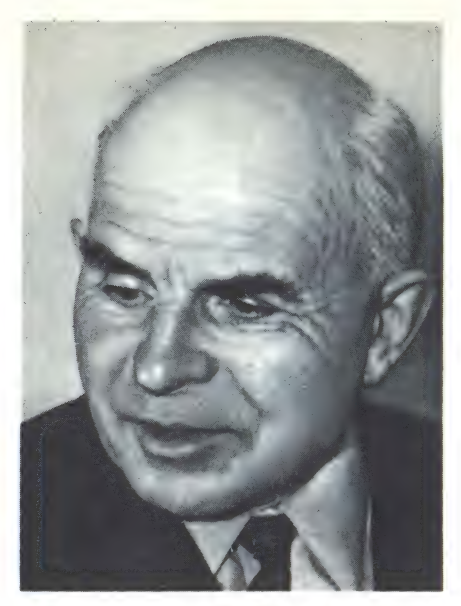
Н. Г. Игнатов (1958 г.)



Знатный кукурузовод, Герой Социалистического Труда Евдокия Кулемина



Первый заместитель Председателя Совета Министров СССР А. И. Микоян беседует в Кремле с представителем Бразилии Барбоза-да-Сильва



Заслуженный художник РСФСР горьковчанин А. М. Каманин



Свежий снежок. Карт. А. М. Каманина

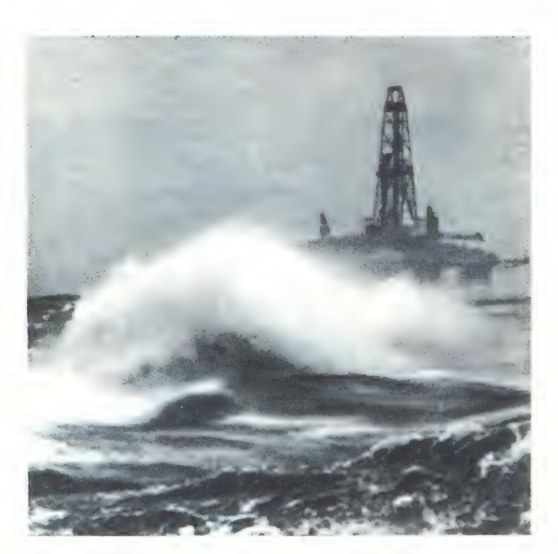


Летчик-испытатель,
Герой Советского Союза
В. П. Колошенко

Французские и советские специалисты в цехе Ивановского станкостроительного объединения имени 50-летия Октября. В центре В. П. Кабаидзе и Н. Н. Смеляков (1978 г.)



Группа специалистов после осмотра пресса Новокраматорского завода тяжелого машиностроения, купленного Францией



Одна из примет НТР: плавучая буровая

сказал президент Ф. Миттеран на пресс-конференции в 1984 году.— Либо Франция способна справиться с конкуренцией и обеспечить свою независимость и процветание, либо она покатится по наклонной плоскости и потерпит крах».

Стратегическая линия модернизации в свете НТР осуществляется не только в промышленности во Франции. Это присуще и сельскому хозяйству, которое в значительной мере обеспечивает потребности страны продуктами собственного производства, в том числе зерном. Посевы пшеницы, которые мне приходилось много раз видеть во Франции, это сплошная стена. Трудно разглядеть землю, когда пшеница выбросит колос. Плотность, как мне казалось, чрезмерная. Сколько же нужно удобрений и умения выращивать такой урожай! Хороши массивы кукурузы. Она ровная, хотя не очень высокая. По дороге из Лиона до Гренобля я видел, как она вызревала до нужной кондиции. Был конец октября. Листья и стебли кукурузы темно-желтые, скорее, даже коричневые. Початки, ради которых выполнена сложная работа обработки почвы, посева и ухода за растениями, продолжали созревать. Правда, початки уступают тем, о которых повествовала древняя легенда, записанная в XVI веке французским монахом: «Початки маиса (кукурузы.— *Н. С.*) были такими большими, что человек едва уносил один початок на спине...» Однако и те, что я видел, были довольно полновесными.

Размеры полей кукурузы большие, что очень важно для продажи наших тракторов Харьковского тракторного завода мощностью 165 лошадиных сил. Образцы таких тракторов появились во Франции в 1975 году. Для сельского хозяйства Франции это заметное явление.

Кукуруза идет на питание людям, но главным образом как кормовая составляющая рациона для скота. Используется она для производства пластмасс и многих других продуктов. Кукурузная мука применяется даже для форм и стержней отливок. Это настоящее «рациональное» зерно. И зря, что у нас ее посевы занимают сейчас незначительное место в масштабе страны. К этому следует добавить еще и низкие урожаи.

Незадолго до этой поездки наша делегация побывала на выставке сельскохозяйственного производства, машин и оборудования в Париже. Были выставлены результаты труда фермеров и работников многих отраслей промышленности, лучшие образцы достижений мировой науки, техники и практики, образцы сельскохозяйственной продукции, многочисленные породы животных и птиц. Ярко раскрашенные тракторы самых

знаменитых фирм мира, комбайны, культиваторы, сеялки. Разве возможно перечислить даже основные машины? Видное место занимала химия, без услуг которой немыслимо развитие сельскохозяйственного производства.

Для наших внешнеторговых организаций, разумеется, было очень полезно изучить все, что выставлено в салоне. Это важно для того, чтобы знать во всех проекциях сельскохозяйственный рынок капиталистических стран, особенно Европы, где мы серьезно готовились выступать в более широком масштабе с сельскохозяйственными машинами и оборудованием.

К этому времени был накоплен некоторый опыт у отечественной промышленности и экспортеров. Во Франции была организована смешанная советско-французская фирма «Актив Авто» на базе акционерного капитала. Сложность первого периода процесса организации фирмы, умение работать с французами, руководить строительством коммерческо-технического центра фирмы в предместьях Парижа, решение многочисленных правовых вопросов в условиях капиталистической страны, проблемы комплектования кадров специалистов и рабочих требовало от руководства фирмы немалых способностей и усердия, изворотливости и трудолюбия, быстроты ориентации в непривычной обстановке и без достаточных знаний и опыта использования новой формы работы.

В период строительства технического коммерческого центра фирмы в порядке контроля я приехал на фирму. Спрашиваю производителя работ, французского строителя:

— Как идут дела с выполнением графика строительства?

— Отставание на сегодня составляет три дня. Но отставание будет ликвидировано в течение месяца и для конечного срока строительства не будет иметь отрицательного значения,— с озабоченным видом ответил руководитель строительства.

Такого разговора трудно ожидать с нашими строителями, которые, как правило, привыкли измерять отставание не днями, а месяцами и даже годами...

Президентом фирмы был избран французский представитель господин Жерар Кош. У него не было достаточного опыта по руководству такой сложной фирмой. Но он имел жизненный опыт, а для начала любого дела это важно. Президент располагал некоторыми знаниями рынка, людей, правовых вопросов Франции. Обладал он и такими нелишними для этого случая качествами, как оптимизм и остроумие. Господин Кош энергично взялся за дело, не расставаясь со своей трубкой.

Как он говорил, трубка — это инструмент для переговоров.

Он умел убеждать даже представителей наших машиностроительных заводов, поставляющих тракторы и сельскохозяйственные машины, подсказывая экспортерам, какие и когда нужны машины для французского рынка. Когда встречались трудности в контрактах, он с юмором приводил различные анекдотические ситуации, помогающие находить пути решения. Он никому не жаловался на тяжесть своих забот и вспоминал слова президента Франции де Голля, который якобы сказал, и тоже в шутку: «Вы можете себе представить, как трудно управлять таким государством, как Франция, если в нем делается более трехсот сортов сыров!»

Но главная работа ложилась на плечи советского генерального директора. Именно он был коренником в тяжелой повозке. Он задавал тон работы с людьми, в том числе с президентом фирмы господином Кошем. Последний не зря говорил, что, когда приезжал очень сильный советский генеральный директор, фирма называлась советско-французское акционерное общество, когда послабее — франко-советское. Независимо от того, какова доля правды в этой шутке, работа шла дружно.

При посещении салона или предприятия всегда важно знать, что хочешь увидеть. Волею случая мне довелось быть во главе советской делегации. Мы постарались хорошо подготовиться к поездке.

Салон такого масштаба, как парижский,— это настоящий центр, если хотите, концентрат знаний, демонстрация всего, или почти всего, чего достигло человечество к тому времени в области науки, техники и практики сельскохозяйственного производства. Можно было увидеть небывалые до сих пор машины, гигантских овец с длинной и тонкой шерстью, высокоудойных пород коров, разнообразную по цвету и породам пеструю ораву кур, петухов, уток, фазанов, индеек и прочую живность. Неприступными громадами казались грозные быки, привязанные на прочных цепях, забавными — глыбоподобные свиньи и нежно-розовые поросята.

Стендисты, особенно французские, весело и громко объясняли, каких результатов достигла их фирма. Они хлопали по бокам породистой овцы и запускали руки, чуть ли не по локоть, в мякоть шерстяного покрова. Увлеченно рассказывали о достоинствах коровы, которая дает 11 тысяч литров молока в год, а вся ферма — в среднем от каждой коровы 6,5 тысячи литров молока в год при жирности 3,8—4 процента.

Все это сопровождалось остроумными репликами. Попутно

с такой рекламой давались очень полезные сведения о кормовом рационе для крупного рогатого скота, о методах получения больших привесов животных, о хранении кормов и прочем.

Вот загон уток, которые, ожирев, не в силах подняться или передвигаться. «Что нужно сделать, чтобы утки увеличили свой вес?— задает вопрос стендист и тут же отвечает: — Ей не надо разрешать плавать, так как при этом тратится много энергии и расходуется вес, идет потеря тепла, что тоже ведет к уменьшению веса, а значит, лишнего расхода корма. При плавании утки теряют в общем около 20 процентов своего веса, что означает перерасход ценнейшего корма, рост накладных расходов. Короче говоря, ведет к убытку и потере конкурентоспособности на рынке. Наша технология откорма уток полностью избегает этих непроизводительных расходов. Утка — это не спортсмен».

Исчерпывающе просто и убедительно.

Большую площадь занял отдел машин и сельскохозяйственного инвентаря, складов зерна, оборудования для его обработки, силосных башен. Здесь много машин для кормоприготовления. Но всего богаче, пожалуй, набор тракторов (в основном колесных). Здесь можно услышать свежие мысли, которые еще не реализовались при конструировании и производстве машин. Не уловив их, можно потерять много времени, а время карает за промедление. Был бы жив К. П. Орловский, председатель колхоза «Рассвет», он, видимо, согласился бы с этим утверждением. Он дорожил временем и любил повторять: «Посоветовать, помочь — пожалуйста! Но таскаться в район, чтобы услыхать, откуда у свиньи хвост растет,— это уж извините. Это нам ни к чему».

Делегация имела возможность посетить ряд заводов в различных городах страны. Трудно переоценить такое проявление гостеприимства со стороны французов. Но об этом речь впереди.

В районе Тулузы мы посетили животноводческую ферму. Это путешествие было организовано блестяще. Мы прибыли туда на деловом реактивном самолете, не потеряв ни одной лишней минуты. Ферма специализируется на откорме мясной породы скота, корм для него выращивают сами.

Это типичное для Франции хозяйство, как определил радушный глава фермы. Здесь более 10 тысяч голов крупного рогатого скота, а обслуживающего персонала всего 20 человек. Периодами на ферме сосредоточивается около 15 тысяч голов, число рабочих увеличивается до двадцати восьми.

Привес животных различен. Черно-белая масть дает привес 1,4, а белая — 2 килограмма в сутки. К концу откорма живой вес одного животного достигает обычно около одной тонны. Это выше, чем в других странах, в том числе и в Соединенных Штатах.

Мягкий климат позволяет обходиться упрощенными постройками для скота. Наряду с открытыми площадками есть и навесы, так как солнце здесь довольно жаркое. Имеется небольшой кормовой завод с весьма простым оборудованием. Это дает возможность приготовлять корм в зависимости от возраста скота и других факторов. Раздача корма механизированная.

Все животные, поступающие на ферму для выращивания и откорма, проходят обязательную принудительную дезинфекцию. Сначала скот поступает в просторное помещение, затем оно суживается так, что животному уже не повернуться. Следуя по коридору только вперед по наклонному полу, оно попадает в бассейн, наполненный жидким составом против паразитов и болезней кожи. Приняв эту ванну, скот выходит через такой же коридор в просторное помещение, где делается также обязательная прививка.

Хозяин фермы не только практик. Он ведет эксперименты и наблюдения. Например, держит две породы скота, с тем чтобы определить экономическую эффективность и решить вопрос, какой отдать предпочтение. Берутся во внимание не только темп увеличения живого веса, но и другие факторы: расход корма на единицу веса, вкус мяса, требование рынка и цена.

Хозяин фермы — пожилой и несколько грузный человек. У него грубые черты лица, большие внимательные серые глаза. Одет практично, чтобы мог побывать всюду на большом хозяйстве. Он увлечен своим делом. С радостью показывает гостям все детали, вплоть до загородок и дверей строений, и способы приготовления корма.

Однако самое новое он оставил на конец. Это небольшая фабрика по приготовлению корма из... навоза животных. Фермер коротко объясняет. Дело в том, что животные усваивают не весь протеин, который содержится в кормах. Около двадцати с лишним процентов протеина извлекается из навоза и возвращается в переработанном виде в корм для тех же животных.

Иными словами, с помощью особой технологии и оборудования удается экономить, как минимум, 20 процентов корма. Это много значит. Вместе с тем после обработки навоз, не теряя

своих свойств как удобрение, не издает запаха. В помещении, где хранится обработанный навоз, почти нет мух, обычных спутников этих мест. Правда, когда мы сидели уже за рабочим завтраком в доме фермера, несколько мух устремилось к нашей трапезе. Заметив наши взгляды, фермер не растерялся:

— Вот видите, здесь мухи есть, а в хранилище навоза их нет совсем.

Французы не только гостеприимные, но и прекрасные собеседники и партнеры. Это замечено всюду, как правило. Увлекшись осмотром фермы, мы незаметно упустили время обеда, которое во Франции считается святым часом. Однако от хозяина фермы претензий не было. Обед был все равно съеден.

Нельзя сказать, что ферма поразила нас какой-то новизной. Даже переработка навоза с целью извлечения из него протеина знакома, правда по литературе. Но на этой ферме все практически использовано и дает доход. Ферма, конечно, является примером интенсивного ведения хозяйства. Осталось чувство досады, что у нас мало таких хозяйств, а удельный вес костей, рогов и копыт у животных по сравнению с мясом слишком велик.

Урожаи зерновых во Франции, а они, как уже сказано, высокие, довольно стабильные. Во всяком случае, не имеют больших колебаний.

Действует простой принцип работы — получение реальных результатов, то есть урожай считают в закромах. Здесь никогда не хвастаются, что вовремя посеяли и вспахали, что сроки уборки и сева сокращены и т. д., просто называется конечная цифра. Только во имя реальных ценностей (зерно, овощи, фрукты, мясо, молоко и т. д.) затрачивается труд при обработке земли, посеве, внесении удобрений, покупается и используется оборудование, создается инфраструктура (дороги, хранилища, транспортные средства).

Француз рассуждает так, что нельзя тратить время и силы на перечисление промежуточных операций, ибо можно потерять из виду саму цель.

Потери при уборке урожая минимальны. Все убирается в заранее подготовленные хранилища — их достаточно для любого урожая. Емкость и число зернохранилищ во Франции уже в ту пору были довольно значительны: 4840 кооперативных хранилищ и 3349 торговых. Общая емкость хранилищ — 23,1 миллиона тонн.

Потеря хотя бы части урожая — это разорение фермы со всеми вытекающими отсюда последствиями. Фермер, естест-

венно, сеет столько, сколько может убрать. Никто не поможет нерадивому или попавшему в беду фермеру. Нет такой организации, которая списала бы на свой счет убытки, связанные с плохим ведением хозяйства. Кредит дается, но только тем фермам, которые после тщательной проверки специалистами банков могут вернуть его и заплатить проценты за пользование кредитом в строго установленные сроки. Если рентабельность фермы малонадежна, кредита не будет.

Тут никакой сердечности или лирики. Сила экономического принуждения, и только. Именно эта сила вынуждает земледельца работать с определенной активностью и аккуратностью, добывать комплексные знания и использовать их на не формальное ведение сложного дела. Если фермер не обеспечил получения нужного уровня урожая, например пшеницы 45—50 центнеров с гектара, он уже неконкурентоспособен и кладет зубы на полку. Этот суровый закон трудно понять советскому человеку, окруженному заботой государства, что иногда рождает иждивенчество. Капиталистическое государство редко приходит на помощь, не говоря уже о банках. Только в случаях стихийных бедствий, и то при определенных условиях.

Кстати о французских банках. Их опыт и умение зарабатывать деньги общеизвестны. Они получают доход на всем, что доступно квалификации банкиров. Так, филиал банка «Сосьете женераль» совместно с фирмой «Сожегард» принимает на хранение ценные предметы и документы: магнитофонные ленты, микрофильмы, архивные материалы, чертежи, образцы продукции, патенты, контракты, картины, скульптуры, антикварные изделия, драгоценности и т. д. Хранилища оборудованы автоматическими установками защиты от краж и пожара. В них поддерживается оптимальная температура и влажность. Обеспечивается абсолютное сохранение тайны.

Мне довелось видеть немало хороших полей и на Кубани, и на Украине, в Саратовской, Куйбышевской и Горьковской областях, в Латвии и Литве и в других местах. Они радуют. Многие из них своими необозримыми просторами превосходят французские. Тем не менее поля Франции во всех стадиях производят неотразимое впечатление, это настоящее произведение искусства технологии сельскохозяйственного производства. Посевы пшеницы у французов значительно плотнее, более ровные и почти незасоренные. Короткостебельные сорта пшеницы подчеркивают прямо-таки гигантские размеры колоса. Главное — это колос, зерно, а не солома. По утверждению французов, такие сорта пшеницы хороши от полегания, а селек-

ционеры продолжают работать над тем, чтобы вес зерна был больше веса соломы. Конечно, французы тоже не хотят совсем оставаться без соломы, так же как и многие наши хозяйства, которые не мыслят существования без нее.

Налицо все признаки интенсивного ведения сельскохозяйственного производства. Правда, покупателя сельскохозяйственных продуктов не интересует, каким способом — интенсивным или экстенсивным — ведется хозяйство. Его больше беспокоит качество продукта и его цена. И еще. Французы сохраняют твердое убеждение в том, что земледелие и промышленность — единственные средства к существованию, и, как заметили их философы, если оба выгодны для тех, кто ими занимается, людей всегда будет достаточно.

Эти слова из «Энциклопедии» Дидро и Даламбера привел в беседе со мной французский бизнесмен, завоевавший звание самого процветающего промышленника Франции 70-х годов.

— Откуда же берутся безработные?— задаю вопрос.

— От недостатка заказов и плохой организации планирования. Зато людей всегда хватает,— последовал ответ.

— Следовательно, никакие моральные факторы уже не действуют на человека, занятого в сельском хозяйстве или в промышленности?— продолжалось наступление на собеседника.

— Основой является выгода. Мораль приходит потом,— не спеша ответил француз.

Невозможно отвергать значения личной выгоды от занятия той или иной работой. Недооценка этого обстоятельства может привести к снижению продуктивности (производительность плюс качество) и в конечном итоге к недостатку товаров. И все же нельзя отвергать моральный фактор.

Французы — большие мастера выращивать фрукты. Удивительно было смотреть, с какой тщательностью и мастерством заботятся садоводы о том, чтобы обеспечить хороший товарный вид каждого плода. Некоторые груши прямо на деревьях помещались в бумажные мешочки, чтобы защитить плоды от вредителей. В саду было много лестниц и других приспособлений для ухода за деревьями и уборки груш и яблок с рослых плодовых деревьев. Мне даже показалось кое-что излишним. Для французов же все это было обычным и привычным явлением.

В конце 70-х годов мы увидели во Франции новую технологию садоводства. Высокие плодовые деревья заменяют низкорослыми, чуть выше человеческого роста, да к тому же выса-

див их в ряды шпалерами, что несколько напоминает виноградники. Вдоль шеренг деревьев протянуты две-три проволоки, служащие каркасом каждого ряда плодовых деревьев. Это сокращает трудоемкость ухода за садом: борьбу с вредителями, удаление лишних веток, сбор урожая. Почти исчезли лестницы. Громоздкие приспособления для ухода полностью изъяты. Такие сады уже перешли границы эксперимента. Под Парижем их довольно много. Смысл новшества простой — эта мера повышает производительность труда, намного облегчает его и сокращает общие затраты.

Мастерство и трудолюбие французских крестьян можно было также наблюдать при выращивании винограда и обильном производстве вина. Впрочем, пьяных не встретишь, ибо редкий француз не умеет пить вино. Невольно вспоминаешь, как говаривали и в старину: укоризненно не вино, а пьянство.

Несмотря на кризисные явления, в целом в 70-е годы в Европе наблюдалось известное оживление в области промышленного производства. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что импорт машин и оборудования из Западной Европы в этот период вырос в 5,6 раза (с 37 миллиардов до 209 миллиардов долларов), что не могло не сказаться на переоборудовании устаревших заводов, внедрении новой технологии и сохранении за Западной Европой ведущего положения в торговле между развитыми капиталистическими государствами. Сокращение удельного веса в экспорте машинно-технических изделий произошло главным образом за счет США (с 23 до 19 процентов) и Канады (с 6 до 4 процентов).

Революционный процесс развития науки и техники практически оказывает влияние на все стороны производства и на инфраструктуру, вызывая социальные последствия, ведет к существенным изменениям взаимоотношений человека и машины, науки и производства, способствует росту производительности труда, рождает новые требования к охране окружающей среды. Получают развитие новые направления в науке и отраслях промышленности. Появляется такое понятие, как «наукоемкая продукция».

Вполне логично, что бытовые машины, подобно заводскому оборудованию, тяготеют к автоматическому управлению: отопление, приготовление пищи, мытье посуды, охлаждение воздуха, хранение продуктов, стирка и т. п.— все эти операции во многих странах осуществляются автоматически.

Можно привести немало примеров использования достижений научно-технической революции как в капиталистических высокоразвитых, так и в социалистических странах, и ко всему этому весьма чувствительным является мировой рынок, система международного разделения труда, внешняя торговля.

Появление ядерной энергетики, электроники, космической техники подняло на небывалую высоту роль науки и техники. Темпы освоения новых технологий, машин, оборудования, принципов управления и организации производства требуют быстрого реагирования. Ускоренное моральное старение машин, оборудования, технологий меняет методику определения нового и старого. Изделие сегодня, как говорится, является последним словом науки и техники, а завтра идет на выброс, уходя в историю.

Конкуренция становится все острее, превращаясь в настоящую гонку внедрения научно-технических достижений. Нельзя обогнать технику конкурента, как нельзя обогнать свою тень, если только не повернуться лицом к солнцу, в данном случае к солнцу науки, особенно прикладной ее части.

Побеждает тот, кто более всего преуспел в развитии науки и техники, кто научился быстро внедрять ее достижения. Об этом убедительно свидетельствует столкновение на мировом рынке гигантов капиталистической автомобильной промышленности. Соединенные Штаты Америки как автомобильная держава смещены с пьедестала первенства. В 1980 году японские производители превзошли американцев и стали автомобильной державой номер один. Американцы, да и европейцы, чувствуют себя безоружными перед натиском громадного потока автомобилей из Японии. «Они съедят нас с потрохами»,— жалуется американский менеджер Генри Форд-второй. В 1981 году лавина японских машин хлынула на рынок США с темпом 6 тысяч штук в день.

Остались без работы сотни тысяч американских рабочих, занятых ранее в автомобильной промышленности и смежных отраслях. В Детройте распродаются десятки пустующих заводских зданий. Американская печать называет Японию самым упорным конкурентом в мире, который вызывает торговую бурю в США. Когда в США говорят о японской победе над отечественными автомобилестроителями, употребляют довольно грубые слова, однако близкие к истине.

Подобно оглушенному, изнемогающему боксеру-профессионалу, который пытается взять тайм-аут в середине раунда, американские автомобильные компании ходатайствуют о том,

чтобы их оградили от «побоев», которые им приходится терпеть от Японии. Американские фирмы просят свое правительство сократить японский импорт и дать три года «передышки», чтобы они могли перестроиться и начать выпуск автомобилей с более экономичным расходом топлива.

Впрочем, кажется, наступает время, когда успехи японцев заставили встряхнуться не только Америку, но и всю Европу. Однако для победы над японским натиском время еще не пришло. К началу 80-х годов соотношение японского экспорта и импорта автомобилей в странах «Общего рынка» составило около 80:1.

Безжалостная конкуренция касается не только автомобилестроения, просто эта отрасль наиболее чувствительна и показательна. Легковой автомобиль получил во всем капиталистическом мире весьма широкое распространение. Он стал синонимом престижа и качества жизни, к тому же почти незаменимым средством передвижения. Более того, легковой автомобиль увеличивает товарооборот, но все же не дает решающего роста экономического, культурного уровня жизни людей и особенно социального положения. Огромное количество машин рождает побочные сложные проблемы, которые играют все более отрицательную роль, затрагивая социальные стороны существования. К ним относятся расход горючего не только в условиях топливного кризиса, особенно в таких странах, как Франция, Япония, ФРГ, где отсутствуют собственные запасы нефти и на приобретение которой ежегодно расходуются значительные средства. В 80-е годы правительство Франции приняло программу, согласно которой намечено провести исследовательскую, конструкторскую и технологическую работу, чтобы сократить расход топлива легковыми автомобилями и довести его до трех литров на 100 километров пробега. Крупнейшие фирмы «Рено» и «Пежо», не ожидая декрета правительства, работают над этой проблемой, и небезуспешно.

Разработка наиболее экономичных автомобилей составляет основную цель французской политики в области транспорта. На это направляются значительные капитальные вложения, которые, как считают, должны дать положительные результаты. Вместе с тем директор агентства по экономике и энергии Жан Пули полагает, что значительно медленнее идет прогресс в области улучшения манеры управления автомобилем, а это имеет, по его мнению, большое значение.

Назначен срок внедрения разработок, выделены средства, установлен контроль. Это уже не только борьба за престиж,

а мера выживания на внутреннем и особенно на международном рынке, средство противодействия, в частности, японскому торговому агрессору. Пока же в целях защиты Франция и Италия ввели квоты — ограничения, а Испания наложила полный запрет на ввоз японских автомобилей. Конечно, это не решает проблемы и дело не только в одних автомобилях. Западноевропейские страны разрабатывают меры по более широкому кругу проблем. К числу их относится проект «Эврика», инициатором создания которого был президент Франции Ф. Миттеран. Цель проекта — преодолеть отставание от США и Японии в области новейшей технологии, повысить конкурентоспособность на мировом рынке, усилить интеграционные процессы на континенте.

Десять стран «Общего рынка», а также Австрия, Швейцария, Швеция, Норвегия, Финляндия и Турция являются партнерами по проекту «Эврика». В ноябре 1985 года в Ганновере состоялась вторая межправительственная конференция по этому проекту, на которой принята декларация о принципах сотрудничества европейских стран в области передовой технологии как основы для будущей деятельности, намечена организационная структура рабочего штаба, принят ряд конкретных проектов, например создание мощных лазеров для промышленных целей, микрокомпьютеров для учебных и бытовых нужд, для европейских исследовательских центров, роботов для текстильной промышленности и др. Хотя конференция приняла лишь десять проектов из трехсот предложенных к рассмотрению, дело двинулось в нужном направлении.

Канцлер ФРГ Г. Коль, открывая в Ганновере конференцию, заявил, что он согласен с президентом Франции Ф. Миттераном в том, что речь сегодня идет о решающем этапе европейской истории, что третья промышленная революция бросила вызов экономике и обществу Европы. Успех в экономическом соревновании определяют теперь не чугун и сталь, а микропроцессоры, являющиеся сердцевиной станков, роботов и систем связи. Федеральный канцлер признал, что США и Япония обогнали Европу в ряде областей передовой технологии, но выразил надежду, что европейские страны могут наверстать упущенное и при желании обогнать их.

Как видим, накал конкурентной борьбы в области научно-технического первенства серьезно воздействует на мировой рынок.

В американской печати опубликованы сообщения, что наряду с так называемыми «синими» и «белыми воротничками»

появились «новые воротнички». Под ними подразумевается определенная социальная группа людей, которые программируют работу компьютеров в США. Их уже насчитывается около 22 миллионов. Как утверждает американский журнал «Ю. С. ньюс энд Уорлд рипорт», эти люди не похожи на других, поскольку представляют новый тип трудящегося, занимающего промежуточное положение между интеллектуалами («белые воротнички») и производственными рабочими («синие воротнички»). Многие из них работают в сфере обслуживания. Их возраст от 21 года до 40 лет. Хотя каждого из них нельзя назвать состоятельным, вместе они обладают внушительной силой.

Вторжение в жизнь автоматики, компьютерной техники требует кадров со специальным профилем знаний. Молодые американцы с разочарованием обнаружили, что высшее образование и работа «белого воротничка» не гарантируют или даже не дают уверенности в своих финансах. Около 55 процентов представителей этой группы учились в высших учебных заведениях, но многие видят, что знания, полученные в колледжах, мало применимы к их нынешней работе. По мнению американских специалистов, возникла новая проблема в подготовке кадров для промышленности, плановых и коммерческих организаций, суть которой в приведении ее в соответствие с требованиями, предъявляемыми НТР к специалистам и рабочим.

Сегодня международный рынок полон товаров, обладающих чертами современности, удовлетворяющих самые придирчивые требования покупателя. Особенно это относится к машинам и оборудованию, а также к уровню технологий.

Советский Союз принял грозный вызов мирового рынка. Сделано это не из соображений тренировки спортивного характера. Современная обстановка требует от нашей страны более глубоко, организованно и эффективно включиться в систему международного разделения труда, чтобы быть достойным партнером.

Естественно, нужна сложная и непрерывная работа по подготовке производства товаров для экспорта с учетом достижений научно-технической революции.

В Программе КПСС подчеркнуто, что советская продукция должна воплощать в себе последние достижения научной мысли, соответствовать самым высоким технико-экономическим, эстетическим и другим потребительским требованиям, быть

конкурентоспособной на мировом рынке. Все исполнители должны разработать совершенно конкретные меры, предусматривающие решение проблем технического сервиса машин, предметов длительного пользования (телевизоров, стиральных машин, радиоприемников, бытовых холодильников, приборов времени, фото- и кинотехники и др.).

В. И. Ленин, говоря о развитии внешней торговли, подчеркивал необходимость «всемерного увеличения нашего экспортного фонда...»[1]. Это указание не потеряло значения и сегодня. В 80-е годы и на перспективу до 2000 года эта задача выросла и приобрела новую грань, а именно изменилась структура внешней торговли, особенно благодаря росту экспорта машинно-технических изделий, отвечающих требованиям внешнего рынка.

Ныне наличие нужных товарных ресурсов для экспорта еще не все. Этими товарами надлежит умело, с нужной эффективностью распорядиться для народного хозяйства. Здесь решающее слово за внешнеторговыми организациями, которые обязаны быть на современном уровне коммерческой деятельности, иначе говоря, конкурентоспособными на международном рынке, подобно промышленности.

Замечено одно заслуживающее внимания явление. В отдельных случаях крупные капиталистические фирмы заключают между собой соглашения по очень сложным проблемам науки и техники. Так, например, японские компании — производители электронно-вычислительных машин объединились для создания суперкомпьютера пятого поколения, характеристика которого во многом отличается от существующих: огромная обрабатывающая способность, превышающая в 20 раз скорость существующих компьютеров, и объем хранимой информации, использование элемента интеллекта машины, синтезирование голоса и обработка человеческой речи и др.

Проект разработки электронно-вычислительной машины пятого поколения носит в Японии общенациональный характер и осуществляется под руководством министерства промышленности и торговли. Он рассчитан на десять лет. С 15 апреля 1982 года уже идет его осуществление. Генеральный проектировщик и координатор всех работ — Институт по разработке технологии компьютеров нового поколения. Активно участвующие в ней мощные промышленные фирмы Японии обеспечивают почти половину сумм для финансирования всех работ

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 51, с. 279.

по созданию суперкомпьютера, направляют 42 ведущих специалиста Математическое обеспечение ЭВМ осуществляет ассоциация, членами которой являются 150 наиболее крупных специализированных компаний.

Так решается проблема завоевания позиций на мировом рынке.

Описываемый выше факт не свидетельство того, что капиталистам удается заглушить конкуренцию между фирмами. Но вариант с их объединением в Японии — явление не случайное, по крайней мере для Японии. Этот прием позволяет преодолеть помехи на пути решения отдельных проблем. В Японии при сокращении производства и экономических кризисах норма эксплуатации падает (например, в 1962, 1965, 1971 и 1975 годах), а в годы подъема она растет. Это объясняется особенностями найма рабочей силы в Японии. В годы спадов промышленного производства японские предприятия не прибегают к значительному увольнению рабочих, оставляя их в штате и выплачивая уменьшенную зарплату. Зато в годы подъема эксплуатация усиливается, причем в такой степени, что предшествующие «потери» с избытком компенсируются.

В США использование достижений науки и техники, мощностей промышленности в милитаризации экономики ведет к тому, что непрерывно создаются все новые и более смертоносные виды оружия массового уничтожения, отвлекаются огромные средства, которые могли бы быть использованы на социальные нужды. И как это ни чудовищно, законы военно-промышленного комплекса порой подстегивают технический прогресс, ускоряют отдельные научно-технические разработки и направления, например, в области электроники, автоматизации связи, в создании новых материалов, содействуют общему развитию техники, и в конце концов многое используется для невоенных целей. Однако это не спасает капиталистов, поскольку сама база этого явления в своей основе порочна.

Достижения СССР во многих отраслях народного хозяйства убедительны и бесспорны, в частности в области атомной энергетики, освоения космоса в мирных целях, лазерной и плазменной техники, самых совершенных видах сварки, в том числе с помощью роботов, создания ряда уникальных машин и оборудования, многогранных и плодотворных научных исследований.

В наших условиях возможности объединения и координации сил и средств для достижения крупных успехов в науке и технике практически неограниченны. Правда, эти возможности

не всегда умело используются. Более того, по ряду направлений, например в некоторых разделах электроники, станкостроения и др., допущено отставание от современного уровня техники. Тем не менее поступательное развитие экономики и промышленности налицо. Об этом свидетельствует увеличение доли прироста продукции в промышленности благодаря повышению производительности труда, которая больше приближается к уровню наиболее развитых капиталистических стран.

На XXVII съезде КПСС поставлена задача, чтобы в новой пятилетке прирост национального дохода и продукции отраслей материального производства полностью был получен за счет повышения производительности труда. Основой для этого, несомненно, является тенденция в ускорении научно-технического прогресса, устранение помех на этом пути, принятие неотложных мер по всему фронту внедрения научно-технических разработок в жизнь. В первую очередь имеется в виду крупномасштабное развитие электроники как в народном хозяйстве, так и в быту.

Говоря вообще о развитии электроники, заметим, что возможности компьютеров растут сенсационным образом, а цена падает, в то же время средства программирования, необходимые для их работы, становятся все более сложными и дорогими. Даже на составление сравнительно скромных программ могут потребоваться большие затраты времени и миллионы долларов, марок, франков и пр. Коммерческий успех самых новых машин часто зависит от того, удастся ли быстро выбросить на рынок средства программирования, позволяющие использовать возможности новой машины. В этом направлении работают крупнейшие научно-исследовательские центры в поисках более эффективной продуктивности программирования и уменьшения их стоимости.

Анализ мирового рынка машинно-технических изделий начиная с 1960 года и по сей день ясно показывает нестабильность однажды завоеванного места в торговле, выявляет изменения товарной структуры и отраслевого производства, часто весьма резкие. Среди разнообразных причин, объясняющих нестабильность, решающее значение имеет степень развития научно-технической революции в отдельных странах, группе стран или в отдельных отраслях науки и техники.

Многое зависит от того, насколько быстро идет обновление продукции. Важен не столько объем научно-исследовательских опытно-конструкторских разработок, сколько внедрение их результатов.

Это наглядно показывает пример Японии, достигшей революционных высот в науке и технике. Это укрепило ее ведущее положение в ряде решающих отраслей на мировом рынке. Япония расширила вывоз машинно-технической продукции в 9,2 раза. Ее доля в экспорте машин и оборудования в США возросла уже в 70-е годы с 24 до 37 процентов, в Канаде — с 4 до 7, в других неевропейских странах — с 10 до 21 процента. Японские машины и оборудование, а также более совершенные способы производства и торговля затормозили экспорт из стран Западной Европы.

Торговля машинами и оборудованием стран Западной Европы с другими развитыми капиталистическими странами в 80-е годы ведется со значительным дефицитом.

Доля стран Западной Европы в торговле с развивающимися странами по сравнению с США и Японией также значительно упала. Группа «малых» стран Западной Европы (Бельгия, Нидерланды, Швеция, Швейцария, Финляндия, Испания и др.) характеризовалась в свое время более высокими по сравнению с другими западноевропейскими странами темпами роста экспорта. Но и «малые» страны сегодня находятся под влиянием значительного расширения ввоза машинно-технической продукции из Японии.

Торговля машинами и оборудованием наиболее тесно связана с развертыванием научно-технической революции и подвержена ее влиянию, является наиболее сложной для любой страны, оказывает воздействие на изменение географической и отраслевой структур, особенно в области машиностроения.

Объективные условия, сложившиеся в мире, связаны в настоящее время с возрастающим потреблением энергетического топлива, особенно нефти и газа, и понижением его запасов в освоенных традиционных районах на суше, расположенных сравнительно недалеко от места потребления. Перемещение добычи в отдаленные необжитые районы приводит к значительному возрастанию расходов, но тем не менее разведка и освоение новых площадей идет с непрерывно нарастающим размахом.

Значительное снижение цен на нефть, нефтепродукты, газ в середине 80-х годов не ослабило борьбы за поиски новых месторождений, их активную разработку. По оценке специалистов-исследователей, дно Мирового океана содержит в себе две трети запасов нефти планеты и, хотя добыча ее со дна труд-

на, высокие цены на энергетическое топливо окупят затраты с лихвой.

Научно-техническая революция, которая сама по себе увеличивает расход всех эффективных материалов, в то же время приходит на помощь в решении проблем организации их добычи и использования. В начале 80-х годов уже 120 стран устремили свои взоры на дно морское, в широких масштабах начали развивать разведку природных богатств морских недр. Наиболее опытные фирмы активно участвуют в производстве различного оборудования для этих целей.

Еще совсем недавно, каких-нибудь три десятка лет назад, только США и Венесуэла занимались морским бурением на нефть и газ. Затем в этот процесс включились другие страны. Последовала подлинная техническая революция в освоении морских глубин. Были созданы уникальные технические средства, которые позволяют организовать добычу нефти и газа в громадных объемах.

За 1960—1979 годы мировая добыча нефти с морского дна возросла со 110 до 632 миллионов тонн в год. Ныне разведанные запасы нефти на морских месторождениях, по оценке специалистов, достигли 20 процентов, а общие запасы нефти в глубинах океанов и морей составляют не менее 45 процентов мировых запасов.

По зарубежным прогнозам, добыча нефти с морского дна в 1990 году достигнет 1175 миллионов тонн, в том числе в социалистических странах — 100 миллионов тонн.

Напомним, что шельф — это широкая, окаймляющая материки зона, глубина которой не превышает 183 метра. Площадь шельфа составляет около 27,5 миллиона квадратных километров, то есть приблизительно пятую часть площади материков нашей планеты.

Районы добычи — самые разнообразные по географии и гидрометеорологическим условиям, от тропических до арктических морей.

Годовые затраты по освоению морских месторождений оцениваются примерно в 6 миллиардов рублей. Эта величина, естественно, колеблется в зависимости от месторождения. Этапы работ аналогичны обычным наземным: разведочные работы, освоение месторождения и его эксплуатация. Срок окупаемости колеблется от 10 до 15 лет.

В Северном море континентальный шельф распределен между семью странами, среди которых ведущее место занимают Великобритания — 643 тысячи квадратных километров

(46,7 процента) и Норвегия — соответственно 344 (25,1). Затем идут Нидерланды, Дания, ФРГ, Бельгия и Франция.

Сложность работы на шельфе, особенно в Северном море, общеизвестна. Здесь суровые климатические условия, большая глубина моря, редко бывает штиль. Море и встречает человека с боем, как бы оберегая свои подводные сокровища. Все это учитывается при конструкции морских платформ — они рассчитаны на работу в условиях шторма при высоте волн до 30 метров и скорости ветра до 250 километров в час. В Мексиканском заливе платформы рассчитаны на волну до 21 метра. Естественно, более прочные конструкции для Северного моря требуют больше металла.

О неприветливости Северного моря я сужу по собственным впечатлениям. В конце 1959 года я возвращался из командировки в США на теплоходе «Михаил Калинин». Наш маршрут шел через Северное море. Оно так разбушевалось, что пассажиров привязали к койкам. Обслуживающий персонал ползал из каюты в каюту на четвереньках. Не зря, как только наше судно покинуло Лондон, нам напомнили, где лежат спасательные жилеты и как ими пользоваться. Я не видел ни волн, ни их размеров, трудно было отличить, где небо, а где море. В течение многих часов наше судно подвергалось мощным ударам разъяренного моря. Да, поистине с Северным морем нужно обращаться только на «вы».

Вот в каких условиях работают добытчики нефти со дна этого моря. Не случайно для этого тщательно отбираются квалифицированные, физически выносливые и морально стойкие люди.

В нашей стране подготовкой и освоением морских месторождений нефти и газа начали заниматься несколько позднее, чем за рубежом. В настоящее время ведется значительная работа по освоению шельфов. Возможности здесь весьма большие и обнадеживающие, в частности в районе арктических морей и на шельфе острова Сахалин. Значительные перспективы представляет разработка месторождений на шельфе Баренцева моря.

Закуплены буровые суда и другое оборудование в Финляндии, глубоководолазные комплексы во Франции, крановое судно грузоподъемностью 1200 тонн в ФРГ, полупогруженная буровая установка в США, самоподъемные плавучие буровые установки и др. В последние годы развертывается строительство нефте- и газодобывающих морских буровых на предприятиях нашей судостроительной промышленности. Такая уста-

новка действует на Каспии. Проведены испытания отечественной морской буровой на Балтике. Ведет добычу нефти морской комплекс возле берегов Черного моря.

Разработана Комплексная научно-техническая программа по созданию и внедрению технологических процессов и технических средств для поиска, разведки и промышленного освоения нефтяных и газовых месторождений континентального шельфа на 1981—1985 годы, в которой предусмотрена разработка теоретической основы, создание и ввод в эксплуатацию технических средств для бурения и организации добычи нефти и газа. В двенадцатой пятилетке эта работа получит новый размах.

Проблемы использования месторождений в районах Крайнего Севера важны не только для Советского Союза. В западноевропейских странах сегодня созданы значительные мощности, производящие технические средства для работы на морских шельфах, накоплен опыт в технологии, заметна специализация фирм в той или иной области морской нефтедобычи. Конечно, эти фирмы уже заинтересованы в сбыте продуктов своего труда. Подтверждением этого, в частности, служат контакты и сотрудничество советских внешнеторговых организаций с финской фирмой «Раума-Репола», которая располагает известным опытом в новой области. Процесс совершенствования идет непрерывно независимо от кризисных периодов, и это уменьшает фактические затраты на строительство морских платформ.

Возможности морской добычи нефти и газа далеко не исчерпаны. Имеются большие перспективы в этой области в акватории, образованной мелководными морями от Японии до Бирмы, включая и шельф Австралии. С учетом открытых месторождений этот регион может стать крупнейшим в мире источником нефти и газа.

Значительные изменения произошли в добыче нефти Индией. В 1980 году она получила 10,5 миллиона тонн, а в 1985 году — 29,6 миллиона тонн.

Имеются некоторые перспективы добычи и алмазов с морского дна. Еще в декабре 1984 года английская газета «Файнэншл таймс» сообщила, что ведутся разведывательные работы на побережье некоторых безлюдных островов, расположенных вблизи побережья Намибии.

Уверенная поступь научно-технической революции все полнее раскрывает возможности и перспективы океанского дна не только в области энергетического топлива. Наукой установ-

лено, что осадочные породы, получившие название полиметаллических конкреций, которые покрывают часть глубоководных участков дна океана, содержат в значительных количествах ценные виды сырья. По существующим оценкам, эксплуатация конкреций в международном районе морского дна в ближайшие 30 лет на участках так называемого первого поколения позволит получить 290 миллионов тонн никеля, 240 миллионов тонн меди, 60 миллионов тонн кобальта и др. Подобные научно-технические открытия, несомненно, носят революционный характер. Причем развитие одной отрасли экономики вызывает, подобно цепной реакции, возникновение новой технологии и оборудования, новых материалов и различных технических средств.

Для добычи богатства со дна на глубине 6 тысяч метров нужна особая технология и оборудование. После научно-технических разработок стало возможно изготовление не только самого оборудования, которое непосредственно участвует в добыче конкреций, но и средств производства, в частности металлообрабатывающего оборудования. Созданы металлорежущие станки, имеющие сверхвысокую точность.

Все это примеры тесной взаимосвязи НТР с характером международного разделения труда, ролью каждой страны на мировом рынке.

Повышение эффективности научно-технических исследований, ускорение их внедрения, обновление производства и достижение высшего мирового уровня производительности труда имеют существенное значение для ведения Советским государством широкомасштабной внешней торговли.

Научно-технический прогресс, являясь генератором конкурентоспособности отечественной продукции, олицетворяет собой требование времени, обусловливает новый подход к развитию внешнеэкономических связей, образованию наиболее выгодной структуры внешней торговли и экономических связей Советского Союза.

В области внешнеэкономической деятельности наша страна имеет немалый опыт крупномасштабных связей с различными странами. Это дает основание для уверенности и в том, что задача перестройки структуры внешнеторгового оборота, намеченная XXVII съездом КПСС, намерение придать экспорту и импорту эффективный характер увенчаются успехом. А для убедительности расскажу об одной из торговых сделок.

Скромный район тихой долины возле города Иссуара в январе 1977 года привлек внимание деловых кругов Франции. Причиной тому явился пуск самого мощного на Западе пресса — 65 тысяч тонно-сил, сделанного в СССР. К тому времени у англичан прессы имели 12 тысяч тонно-сил, у французов — 20 тысяч, у западных немцев — 30 тысяч тонно-сил.

Почему необходимы могучие прессы?

В условиях научно-технической революции появились новые, более высокие требования к машинам и оборудованию, как, впрочем, и к человеку. Среди этих требований получение изделий больших размеров, сложных конфигураций и высокой точности, а также возможность использования особых сортов стали с присадкой никеля, хрома и других компонентов, титана, сплавов алюминия. Таким путем достигается большая прочность конструкции изделий, их надежность в условиях больших и переменных нагрузок. Заготовки деталей менее трудоемки в механической обработке, отдельные детали объединены в одну комбинированную деталь. В конечном итоге изделие меньше весит, а значит, существенно экономится металл. Все это вызывает необходимость нового подхода к проектированию и технологии производства, нового оборудования.

Французский журнал «Экспресс» писал: «В конце 50-х годов на рынке тяжелых транспортных самолетов наметились блестящие перспективы. США и СССР уже начали конкурировать в этой области друг с другом. Франция также решила принять участие в конкуренции. Однако для этого необходимо иметь возможность изготовлять с миллиметровой точностью громадные детали из самых высокопрочных металлов. Таким образом, надо иметь «Кинг-Конга», то есть чудовище гигантских размеров, вышивающее тончайшие узоры из алюминия и титана... Конструкция и строительство чудовища являлись творением Советского Союза»[1].

Французские специалисты считают, что на таком прессе можно изготовить многочисленные, самые ответственные, жизненно важные детали самолетов большой грузоподъемности (основные рамы фюзеляжа, лонжероны и нервюры крыльев, крепление крыла, детали шасси).

Конструкции французских самолетов «Аэробус» и «Меркурий» позволяют получать путем ковки или штамповки до одной пятой веса деталей самолета. В США этот процент достигает почти такой же величины у некоторых летательных ап-

---

[1] Экспресс, 1977, 10—16 января, с. 74.

паратов при использовании металла с большим пределом текучести.

К этому следует добавить, что возможность советского пресса не ограничивается объектами аэронавтики, а открывает ворота в храм высоких уровней достижения техники других отраслей промышленности. Можно с уверенностью сказать, что специалисты многих отраслей промышленности уже прикидывают, как его можно использовать для своих целей, например для деталей компрессоров и реакторов, рам тележек железнодорожных вагонов, тепловозов, электровозов и т. д.

Конструкция и технология изготовления советского пресса в 65 тысяч тонно-сил отражают громадный опыт наших инженеров, ученых и практиков в области создания и длительной эксплуатации подобных машин-левиафанов. Собственно, это главная причина, по которой «русские выиграли сделку века», как справедливо сообщает об этом тот же французский «Экспресс».

Один знакомый банкир, убеждая свои фирмы в необходимости закупки пресса именно в Советском Союзе, полушутя-полусерьезно говорил: «Надо покупать у русских, а не у немцев, так как последние через каждые двадцать лет приходят во Францию как туристы... Правда, в касках. Русские никогда этого не делали».

Но нам в ту пору было не до шуток. Развернулась острая конкурентная борьба с западногерманской фирмой «Шлеман». Надо отдать должное коллективу проектировщиков Научно-исследовательского института металлургического машиностроения и руководителю группы Борису Васильевичу Розанову. Особую благодарность следует адресовать рабочим и инженерам Новокраматорского завода, изготовившим пресс, директору завода Ю. В. Булатову, Новосибирского завода имени Ефремова и его директору И. К. Сидорову, изготовившему насосно-аккумуляторную станцию.

Ответственную и трудную работу выполнили советские моряки и железнодорожники. Достойна похвалы умелая организация сборки пресса и другого оборудования, выполненная советскими монтажниками, главным руководителем которых был Иван Александрович Мекрюков. Монтаж такой уникальной машины потребовал всего полтора года.

А ведь эта конечная операция часто имеет решающее значение. Дело в том, что на монтажную площадку, как ручейки в большое озеро, стекают не только результат хорошей работы, но и различные категории ошибок многочисленных исполни-

телей, неизбежные в таком большом деле. Все это озеро надо вычерпать, полностью осушить, подготовить землю к посеву и сбору урожая. Работа эта особая, как и люди, которые ее исполняют. Они великие энтузиасты и мастера высшей квалификации.

Про наших специалистов, работающих за границей вообще, особенно на монтаже, можно сказать словами Виктора Гюго: «Понимание необходимости выполнить свой долг требует забвения собственных интересов». Именно так оно и есть. Чувство долга — ведущее свойство советского человека. За рубежом оно как-то еще больше бросается в глаза, чем у себя дома.

Гидравлический пресс был смонтирован, отлажен и сдан заказчику фирме «Интерфорж» в точно обусловленный контрактом срок, день в день. Это без преувеличений великолепная работа, свидетельство того, как выросли советская промышленность и культура. Одно без другого не обходится. Общая культура и промышленная культура — близнецы.

Итак, 13 января 1977 года в Иссуаре отмечался торжественный день. Французская печать называла его днем удачи и славы.

К месту события прибыл президент Франции В. Жискар д'Эстен. Он приехал после того, как в тот же день открыл новый виадук длиной 104 метра, который позволил огибать поселок Куд, и национальную дорогу номер девять между Иссуаром и Клермон-Ферраном. Несмотря на, казалось бы, незначительность факта, президент подчеркнул, что это сооружение является важным этапом в приобщении центрального массива к экономической жизни страны. Вот как расценивается даже элемент шоссейной дороги для экономической жизни любого района страны.

Из Парижа приехали несколько сот французских бизнесменов — промышленники и банкиры, служащие государственных учреждений, в том числе министры, представители Союза промышленности и те, кому приятно и, прямо скажем, полезно посмотреть, что способна сделать советская промышленность. С тем же поездом прибыла советская правительственная делегация.

Естественно, в числе самых активных гостей был многолюдный отряд корреспондентов различных органов печати, радио и телевидения. Около 50 человек этого отряда были, что называется, вооружены до зубов фото- и киноаппаратами, телекамерами, магнитофонами, блокнотами и шариковыми ручками.

Встретились знакомые и друзья, деловые люди, которые привыкли с пользой проводить время, чтобы узнать новости, которые обычно не публикуются в газетах, обсудить последние события текущего дня. Тут встретились и конкуренты, но они были безукоризненно вежливы.

Легкое вино, кофе, чай, холодные закуски для всех желающих. Мы многих знали по прежним встречам. Всегда приятно поговорить с ними, даже рассказать друг другу пусть не всегда свежий анекдот, но и опять же обсудить деловые вопросы.

Французы задавали нам много вопросов о прессах вообще и о том, который предстояло осмотреть в тот день в Иссуаре. Вежливый вопрос сопровождался предложением о том или ином товаре, который они могут продать России. Рассказывали о своих фирмах, их возможностях и талантах. Таких было большинство. Другая категория собеседников выясняла, какими возможностями располагает советская промышленность по поставке различных машин с длительным циклом производства, будут ли они обеспечены запасными частями. Как бы между прочим, с милой улыбкой упоминали о своих возможностях, заявляли о своем желании выполнять наши заказы. Но тут ничего нового. Рынок покупателя — он диктатор.

Гости посетили специальный вагон, где демонстрировался кинофильм о перевозке и монтаже пресса. Фильм сделан французской фирмой по нашему заказу. Показывались огромные детали, их погрузка и перевозка на специальных железнодорожных транспортерах. Это производило хорошее впечатление, хотя фильм потом пришлось переделывать. Французы остались верны себе — выпятили свою транспортную фирму, с которой «Станкоимпортом» был заключен контракт на перевозку.

Что касается веса пресса в целом и отдельных его деталей, то мне никогда не приходило в голову считать важным достоинством машины ее большой вес. Скорее наоборот. За очень малым исключением, большой вес — это крупный недостаток.

Надо бы ввести особые дипломы или грамоты инструкторам и технологам за машины, которые обладали бы минимальным весом при всех прочих равных достоинствах. Что толку в том, что для перевозки оборудования требуется 100 или 200 вагонов? А мы любим «щегольнуть» этим. Между тем хорошо известно, как трудно сделать машину с малым весом с теми же рабочими характеристиками. Это далеко не по плечу даже высококвалифицированному инженеру.

...Наконец все собрались возле трибуны, расположенной

рядом с прессом. После приветственной речи президента фирмы «Интерфорж» и главы советской правительственной делегации с большой речью выступил президент Франции. О советском прессе он, в частности, сказал: «Я придаю большое значение успеху данного достижения потому, что считаю его как бы символом образцового сотрудничества, начавшегося между Францией и Советским Союзом... Поставка такого оборудования будет датой в истории наших промышленных связей, она будет залогом качественного развития в деле нашего обмена и гармоничного развития сотрудничества».

Президент говорил также, что открытие завода в этом районе даст возможность создать еще одну тысячу рабочих мест, что в условиях безработицы представляется очень важным. Пример сотрудничества при строительстве завода, по мнению президента, имеет и политическое значение, ибо оно ярко выражает стремление Франции и Советского правительства расширять и разнообразить поле их экономических контактов. Закончил речь президент приветствием в адрес советской делегации на русском языке: «Браво за это прекрасное сооружение, делающее честь возможностям советской промышленности!»

Слушая других выступающих, президент время от времени кивал и приветливо улыбался кому-нибудь в толпе. Чувствовалось, что в этом районе он знает многих.

Затем пресс привели в действие, и его громадные челюсти сжались, придав бесформенной заготовке нужные очертания, выдали причудливой формы деталь шасси самолета.

Значение открытия завода и сдачи в эксплуатацию гигантского советского пресса трудно переоценить. Газета «Ажефи» указывает, что для СССР операция носила, кроме всего прочего, престижный характер. Она явилась своего рода технической «витриной» в капиталистических странах.

Доля правды, несомненно, тут есть. Но значение этого события идет дальше. Советский пресс открывает новые, более широкие возможности, требует иного подхода к проектированию, технологии, отказа от устаревших традиций, устоявшихся при прежнем характере металлообрабатывающего оборудования.

Президент фирмы «Пешине-Южин-Кюльман» сказал, что остается лишь подождать, когда проектные организации привыкнут учитывать в своих проектах технические возможности этого нового орудия, способного обрабатывать алюминий, титан и стали различных марок.

Интерес к этому сооружению со стороны делового мира Франции и других стран вполне понятен. Это большой шаг вперед в области создания более совершенных машин. Советское оборудование завоевывает на мировом рынке одну позицию за другой.

Пресс в 65 тысяч тонно-сил — это великолепная, действующая без промаха реклама советской науки и техники, промышленного потенциала нашей страны. Этому способствуют «дни открытых дверей», организованные фирмой «Интерфорж» и местными представителями различных обществ и власти. Еще до официального пуска пресса более 30 тысяч посетителей осмотрело это интересное и необычное сооружение. Семьями приезжали из других мест Франции, чтобы взглянуть на «русское чудо». О нем узнали не только в Иссуаре и Париже, но и в Нью-Йорке и Токио, Лондоне и Сан-Паулу.

Да, смотрите и любуйтесь! Это сделано в СССР!

«Дни открытых дверей» по своему общественному и политическому значению трудно переоценить. Они уже сыграли свою роль. И жаль, если не получат своего продолжения в будущем.

В успешном завершении постройки пресса важную роль сыграла совместная работа советских и французских специалистов. Дух сотрудничества — вот что характеризовало от начала и до конца сооружение сложного оборудования представителями рабочего класса и интеллигенции государств с различным социальным строем.

С большой теплотой наши рабочие-монтажники, инженеры и их семьи вспоминают гостеприимство и внимание со стороны мэра города Иссуара. Журнал «Экспресс» пишет об этом: «18 месяцев, в течение которых мэр города Иссуара Жан Кролье (партия независимых республиканцев) выучил наизусть даты всех советских праздников, организовал празднование дня Великой Октябрьской социалистической революции, производил торжественные награждения в парадном зале под флагами СССР и Франции и даже переименовал центральную улицу города в проспект Советского Союза».

Как это прекрасно, когда атмосфера дружбы между народами делает возможным плодотворный труд во взаимных интересах, сплачивает людей, борющихся за мир.

Вот какой вывод можно сделать из, казалось бы, простого факта сдачи во Франции оборудования, изготовленного в Советском Союзе. И еще несколько наблюдений. В соответствии с исключительными размерами советского пресса было постро-

ено новое помещение необычайных пропорций. Главный пролет завода — шириной 30 метров, высотой 40 при длине 112 метров. В связи с тем что наиболее важная деталь пресса весит 230 тонн, главный мостовой кран имеет грузоподъемность 250 тонн. Два других мостовых крана меньшей мощности обслуживают пресс по обе стороны от него.

Предусмотрено и другое оборудование. Например, два копировально-фрезерных станка, способных обрабатывать контур, вписывающийся в прямоугольник размером 3,2 на 6,3 метра, установлены нагревательные и термические печи и др. Но в центре всего конечно же пресс мощностью 65 тысяч полноценных тонно-сил. Он расположен на естественном гранитном цоколе. Строительство началось в декабре 1973 года. Основные подготовительные работы, связанные с установкой машины и строительством здания, были закончены в июне 1974 года — период, соответствующий началу монтажа металлоконструкций, установке подъемных кранов. В феврале 1975 года здание было подготовлено к сборке пресса. Наши монтажники быстро развернули работы, для которых было все тщательно и своевременно подготовлено, и закончили сборку пресса в июне 1976 года, как и предусматривалось по графику. Далее шли своим чередом подготовка пресса к сдаче, обучение французского персонала и пр. Пуск пресса в эксплуатацию состоялся в ноябре того же года.

Работа завода не будет давать каких-либо загрязнений. Не будет дыма, ни жидких, ни газовых отходов. Не будет также и шумов. Наш пресс молчаливо, без лишнего шума выполняет свою тяжелую работу. Не зря говорится: сильные добродушны и обычно не повышают голоса.

Событие в городе Иссуаре — незаурядное явление, оно находится в полосе главного направления многогранного взаимовыгодного обмена товарами, техническими и научными знаниями между государствами. Советская промышленность поставляет значительное число прессов, в том числе механических, в Италию, ФРГ, Францию.

С каждым годом, шаг за шагом множатся наши силы за границей. Нет, не танковые или ракетные, авиационные или артиллерийские. Речь идет не о солдатах или офицерах Советской Армии. Речь идет прежде всего о солдатах промышленности. Это и те, кто ведет дипломатическую службу или коммерческую работу, кто строит промышленные комплексы и завоевывает симпатии людей за рубежом.



Технологическая битва между Японией и Европой вкупе с США.— Новая стратегия капитальных вложений.— Изобретатель тот, кто внедрил.— Роль крупных и мелких фирм в НТР.— Автоматическая сборка легковых автомобилей.— Хозспособ и реконструкция.— Снова техническое обслуживание.— Формула 1:10:100.

В век научно-технической революции небывало возрастает потребность в знаниях, которые определяют не только процветание промышленности, сельского хозяйства, но и коммерческий эффект как на внутреннем, так и на международном рынке. И это особенно заметно при анализе технологической битвы между Японией и Европой вкупе с Соединенными Штатами.

Японская технология сегодня не только достигла своего совершеннолетия, но она совершает гигантский прыжок в новый век, направляя удар по конкурентам на Западе, принося фирмам гигантские торговые прибыли.

Конечно, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) и новая стратегия капиталовложений явились важным фактором развития. Достижения научно-технического прогресса налицо в областях электроники, предназначенной для широкого потребления, в автоматизации конторских помещений и промышленных предприятий. Производство и применение роботов, полупроводников, оптической электроники, компьютерной техники находится в Японии на высочайшем уровне. Значительные реальные результаты достигнуты в изготовлении новых материалов в разделе биологии, получившем в современных условиях название «генетический инжиниринг». Налаживается современное мощное

производство аминокислот и продуктов ферментации, а также многого другого.

В японской промышленности значительное место занимает получение керамики с высокими техническими характеристиками и пластических масс, которые приравниваются к синтетическим металлам. Изготовлен и испытан прототип керамического двигателя для автомобиля, дело двигается к коммерческой реализации. Японцы вкладывают громадные средства в разработку продукции для будущего внутреннего и особенно мирового рынка. Японские руководители промышленности смело идут на разработку долгосрочных перспектив. Как правило, они занимают свои посты в течение более длительного времени, чем в США или Европе. Их карьера реже подвержена взлетам и падениям. Как утверждает председатель компании «Сони» Акио Морита, «мы редко думаем о сегодняшних прибылях».

Японский бизнес базируется на предвидении будущего. Министерство международной торговли и промышленности Японии устами своего директора говорит: «Все виды промышленности должны стать более «оперативными» как в способе производства продукции, так и в сумме знаний, содержащихся в самой продукции».

Министерство международной торговли и промышленности — единый правительственный орган, и оно оказывает большое влияние на промышленность. В 60-е годы, например, оно заявило: «Сталь — это национальная проблема», и почти все фирмы устремили свои усилия в этом направлении. Затем было сказано: «Информация — это будущее», и снова промышленность ответила на призыв. В последующем ориентиры время от времени менялись: то «автоматизация для повышения производительности труда», то «миниатюризация продукции», то «роботы для массового производства», то «средства для повышения контроля качества изделий». И при каждой переориентировке реакция промышленных кругов оказывалась стабильной: безоговорочная и ответственная работа, результаты которой приносили фирмам солидные доходы, а Японии — славу одного из высокоразвитых государств мира.

Быстрая поступь технологических изменений является испытанием для всех индустриальных стран — говорилось на экономической версальской встрече на высшем уровне в июне 1982 года. И в этом отдает себе полный отчет подавляющее большинство деловых людей Страны восходящего солнца. Иначе быть не может: срабатывает жестокий закон конкурен-

ции — слабейшие будут безжалостно раздавлены. Это можно видеть на следующем типичном примере.

Производство карманных калькуляторов, впервые разработанных фирмой «Шарп» в 60-е годы, одновременно начали 38 японских фирм, но на сегодня лишь два производителя выжили в этой борьбе — фирмы «Шарп» и «Касио».

Впрочем, многое зависит не только от промышленного производства. «Иностранные компании часто имеют хорошую технологию,— говорит председатель фирмы «Сони»,— но их усилия по сбыту продукции не развиваются пропорционально росту технологии». Японские торговые агенты активны повсеместно. Десятки мощных торговых компаний непрерывно и зорко изучают рынок, гибко перестраивая деятельность с одного вида продукции на другой в диапазоне от текстиля до стали, от автомашин до электроники широкого потребления.

Работу над новыми научно-техническими проблемами ведут в широких масштабах практически все развитые в промышленном отношении капиталистические страны. Та же Япония расходует на НИОКР огромные средства, с 1971 года они возросли в 5 раз. Следует, однако, заметить, что крупных вложений в промышленность, связанную с космосом или авиацией, в отличие от США, пока не делается.

Крупные средства, идущие на НИОКР, часто за счет фундаментальных исследований, дают возможность развивать технику и промышленность, что направлено на повышение конкурентоспособности японских товаров на мировом рынке. Вместе с быстрым развитием промышленного и экспортного потенциала в стране появились и обострились противоречия, особенно среди молодежи. Утрачиваются старые традиции, падает дисциплина и трудолюбие. Молодые административные работники отказываются от назначений за границу, полностью используют отпуска и выходные дни, приходят домой со службы в пять часов вечера, тогда как раньше они добровольно увеличивали свое рабочее время, досрочно выходили из отпусков. Япония занимает одно из первых мест в мире по числу самоубийств среди подростков. В 1983 году 560 молодых японцев в возрасте от 15 до 19 лет лишили себя жизни, сообщает американский журнал «Ньюсуик» в статье «Япония: поколение без цели». В 1983 году было зафиксировано 929 нападений на учителей. Такими японцы не были даже после второй мировой войны, когда положение страны было действительно тяжелым.

Всего 30 лет назад у большинства японских рабочих была определенная мечта: добиться среднего достатка, непременно обзавестись тремя основными атрибутами благосостояния — автомобилем, кондиционером и цветным телевизором. Эти личные планы прекрасно сочетались со стремлением страны совершить экономическое чудо, которое вновь утвердит Японию в роли мировой державы.

А теперь? Достижения научно-технической революции, позволившие Японии встать в первую шеренгу промышленно развитых капиталистических стран, оборачиваются теневой стороной. Западные специалисты отмечают растущее безразличное и безответственное отношение работников к производству, причем эти явления приобретают нередко массовый характер.

Попытки ряда фирм противодействовать «падению трудовой морали» путем ужесточения режима труда, увеличения штрафов и применения других санкций за нарушение дисциплины дают небольшой эффект. В результате подобных дисциплинарных мер большинство рабочих внешне «проявляют готовность к сотрудничеству», а в действительности начинают проводить в жизнь принцип из трех «никогда»: никогда не отсутствовать, никогда не опаздывать, никогда не работать.

Поэтому вовсе не случайно сегодня предприниматели и владельцы фирм озабочены поиском новых способов и методов повышения производительности труда, улучшения качества продукции, ставя при этом во главу угла возрастающее значение «человеческого фактора». При этом ряду фирм удается создать иллюзию общности интересов компании и рабочих. С этими целями предприниматели прибегают к интенсивной психологической обработке трудящихся, внедряют так называемую систему «пожизненного найма», вводят поощрения за «верность фирме», за «вклад в процветание корпорации», за «добросовестный труд на благо фирмы» и т. п.

Таким образом, под влиянием научно-технической революции сегодня не только улучшаются технологии, повышаются производительность и качество продукции, сокращаются затраты на производство и пр., но и возрастают противоречия в социальной жизни капиталистического общества.

Высокоразвитые в промышленном отношении капиталистические страны, учитывая объективные условия научно-технической революции, ищут наиболее эффективные решения проблемы внедрения. Каждое государство стремится стать

лидером в области внедрения тех или иных новшеств, без чего невозможно выжить в капиталистическом мире. Меняются подходы к достижению лучших показателей, совершенствуются методы реализации тех достижений и открытий, которые сделаны не только в научных лабораториях, но и в промышленном производстве. При этом преследуется главная цель: чтобы результаты исследований и разработок быстро превратились в живой, новый товар — именно в этом заключается коммерческий и практический интерес.

Академик М. В. Келдыш в свое время указывал, что научные исследования приобрели гораздо более широкое и непосредственное значение для практики. Но есть и еще одна черта, весьма характерная для современного развития науки и техники,— быстрота практического использования научных открытий. Именно поэтому все более важное значение приобретает тщательная организация научных исследований и использование их результатов в производстве. Сегодня в реализации производственного процесса может оказаться впереди не та сторона, которая сделает научное открытие, а та, которая сможет лучше организовать его использование.

За рубежом бытует убеждение: изобретатель тот — кто внедрил. К сожалению, в нашей практике немало нереализованных ценных научных исследований, разработок, изобретений, которые находятся в ожидании использования. Подобные явления следует расценивать как своего рода девальвацию науки и техники, что наносит ущерб техническому прогрессу, снижает конкурентную способность товаров, ослабляет наши позиции на внешнем рынке и уменьшает эффективность экономики народного хозяйства. Наносится и моральный ущерб ученым, ведущим исследования и разработки. Невольно снижается качество работ, рождается апатия, появляется чувство безответственности и легковесный подход к проблемам.

Время все более властно требует полного и эффективного сочетания разработок, испытания и внедрения достижений науки и техники. А между тем иногда приходится сталкиваться с тем, что научные разработки плетутся в хвосте и порой напоминают советы и рекомендации, не имеющие значения при решении конкретных проблем в достижении конечных целей.

К. Э. Циолковский справедливо говорил, что совет теоретика почти равен нулю, «ибо эксперимент может его положить на обе лопатки».

НИОКР ближе всего стоят к фазе внедрения, но и они в известном смысле еще далеки от конечных результатов. Требует-

ся новая форма восприятия достижений научно-технической революции в области финансирования исследований, капитальных вложений в промышленность, организации самого производства с учетом нововведений сбыта и сервиса (особенно если это касается машин и оборудования). Хотя крупные корпорации имеют более широкие возможности для освоения новых разработок, мелкие и средние фирмы подвижнее, и поэтому срок внедрения новинок НТР у них короче, а затраты значительно меньше.

Как известно, Соединенные Штаты Америки широко практикуют создание небольших научно-производственных компаний на высокотехническом уровне для внедрения новых, в том числе наукоемких, разработок. Создание подобных фирм, в отличие от установившейся традиции организации компаний, ведется дерзко, без твердого расчета на будущую прибыль, без надежных гарантий возврата вложенного капитала. Но, как ни странно, в условиях капитализма эти новые фирмы рождаются довольно быстро. Видимо, тут не последнюю роль играет надежда в случае успешного освоения вернуть затраты со значительной прибылью и возможностью накопления капитала.

Такие стремительно возникающие фирмы получили название «рискованных», «вентюрных»[1]. Но дело не в названии, а в существе и роли. «Вентюрные» фирмы являются активным звеном в цепи перехода от науки к производству, дают возможность сокращать цикл от рождения научной идеи до начала промышленного производства. Они в течение нескольких лет не получают прибыли, вообще могут потерпеть крах, но зато выполняют весьма важную роль — уменьшают количество неиспользованных результатов научных исследований, в известной мере компенсируют некоторую медлительность крупных компаний.

Многие принципиально новые виды технологии получили довольно широкое применение с помощью формирования в частном секторе США научно-производственных «вентюрных» предприятий. В этих фирмах накладные расходы значительно меньше, чем в крупных. Кроме того, как утверждают американские ученые, крупным фирмам присуща более низкая эффективность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В качестве примера приводят компании с числом

---

[1] От английского venture — рискованное предприятие, спекуляция; отваживаться, рисковать.

занятых менее одной тысячи, разрабатывающие в 17 раз больше крупных технических нововведений, чем фирмы с количеством занятых свыше 10 тысяч. Крупным фирмам реализация изобретения обходится дороже, чем мелким. В среднем на разработку одного из новшеств крупная фирма расходует около 2 миллионов долларов, а небольшая — всего 87 тысяч долларов.

Однако, несмотря на убедительность этих данных, следует сказать, что крупные фирмы, которые в большинстве своем являются многоотраслевыми, имеют несравнимо большие возможности вести фундаментальные и прикладные исследования, осуществлять научно-исследовательские, опытно-конструкторские разработки надежного финансирования, обладают возможностью привлечения любой мелкой фирмы в орбиту своей деятельности при отсутствии какого-либо риска в целом для фирмы.

Утверждение некоторых специалистов, будто крупные фирмы неохотно берутся за освоение новой продукции, неубедительно. Дело в том, что внутренний и внешний капиталистический рынок ни с чем не считается, заставляет производить любую перестройку, в том числе и крупной фирмы, на выпуск более совершенной продукции, пользующейся спросом на рынке.

Конечно, когда отдельные крупные фирмы постигает неудача на рынке, они терпят гигантские убытки. Так случилось с автомобильной промышленностью США. Увлеченность большеразмерными легковыми автомашинами, нежелание считаться с конъюнктурой рынка, особенно в связи с топливным кризисом, погоня за формой машин и изощренным интерьером, принятие неправильной концепции программы развития автомобильной промышленности привели к потере производством ориентации и к снижению конкурентоспособности.

В особенно тяжелом финансовом положении оказалась компания «Крейслер». Трудности были и у других фирм. Тем не менее гигантские корпорации «Дженерал моторс», «Форд», «Американ моторс» продолжают существовать и развиваться. Пострадал от всего этого только рабочий класс. Десятки тысяч рабочих лишились мест, пополнили многомиллионную армию безработных.

Впрочем, вскоре американцы взялись за перестройку автопромышленности и в 1983 году по сравнению с предшествующим годом увеличили выпуск легковых автомобилей на 34 процента. В 1985 году они выпустили 11,5 миллиона машин — на

6,5 процента больше, чем в 1984 году, в том числе 3,3 миллиона грузовых машин и автобусов. По-прежнему впереди находится Япония, которая шестой год подряд удерживает за собой первое место в мире по выпуску автомобилей. В 1985 году их производство достигло 12,27 миллиона, или на 7 процентов больше, грузовых автомобилей и автобусов — 4,7 миллиона.

На западногерманском рынке на 65 процентов выросла продажа легковых автомобилей с дизельным двигателем, а с бензиновым на 11 процентов сократилась. Во Франции в 1985 году продажа легковых автомобилей с дизельным двигателем выросла по сравнению с 1984 годом на 10,2 процента, в Великобритании — на 44 процента. Увеличилось производство легких автофургонов, создаваемых на базе легковых и грузовых автомобилей. В Европе их продают в год 990 тысяч.

Структурные изменения производства автомобилей с учетом спроса на рынке осуществлялись автомобильными фирмами с помощью непрерывной реконструкции и перестройки предприятий, применения гибких линий на производстве.

Непрерывность перехода на новые автомобили — самая характерная черта современного производства.

Вкладываются значительные средства на НИОКР, покупаются и продаются лицензии, новое оборудование, модернизируется старое, составляются новые программы для гибких линий, роботов и многое другое. Не обходится, конечно, и без ошибочных решений.

В связи с этим вспоминается такой случай. Представитель фирмы «Дженерал моторс» приехал в Москву и предложил купить у фирмы оборудование целого завода по производству моторов системы «Ванкель». Этот мотор для легковых автомобилей изобрел немецкий инженер. Его конструкция существенно отличалась от конструкции обычных моторов, в нем не было цилиндров, коленчатого вала и других подвижных частей. Он легче и проще по кинематике. Фирма затратила 50 миллионов на покупку лицензии, построила завод со специальным оборудованием для массового производства этого мотора. Затраты на оборудование составили около полумиллиарда долларов. Все было готово к пуску, но выявился существенный недостаток нового мотора: оказалось, он расходует топлива больше, чем обычный. Руководство корпорации приняло решение не производить мотор, чтобы не увеличивать дальнейшие потери. Были приняты меры к продаже оборудования и его демонтажу. Фирма предложила нам купить этот завод за половину стоимости.

При проработке вопроса о закупке лицензии на такой мотор наши коммерсанты тщательно взвесили все «за» и «против». Выяснилось, что лицензию на мотор купила фирма ФРГ «Ауди» и стала обладательницей патента на него. Фирма развернула широкую рекламу во всем мире, организовала производство новых моторов и автомобилей, оснащенных этим двигателем. Лицензию купили некоторые автомобильные фирмы Японии и других стран. Короче говоря, речь шла будто бы о революции в автомобилестроении.

В это время, будучи на международной технической выставке в Дюссельдорфе, мы с тогдашним заместителем председателя Госплана СССР Н. Н. Слюньковым поехали на фирму «Ауди», чтобы посмотреть производство моторов и самих машин с двигателем «Ванкель». Как полагается, фирма прислала за нами машину, на которой был установлен новый двигатель. Водитель — настоящий ас, специалист своего дела. Он умело расписывал достоинства мотора и всей машины, но, как и полагается, скромно умолчал об их недостатках. Машина неслась на максимальной скорости. Приехали на фирму, которая располагалась в районе Франкфурта. Нам показали образцы, цех, где делаются моторы «Ванкель», и, посадив в автомобиль с таким мотором, показали достоинства машины на уровне высшего пилотажа. Все было организовано четко, поскольку фирма видела в нас потенциальных покупателей новинки.

В завершение демонстрации и переговоров в нашу честь был устроен завтрак, во время которого велась беседа и о новом моторе. Ответы на наши вопросы были весьма обтекаемы, неконкретны. У нас, естественно, закралось сомнение в полезности закупки лицензии.

— Каковы достоинства двигателя? — гласил один из вопросов.

— Значительно меньше движущихся частей и меньший вес мотора. Более низкая трудоемкость производства. Проще по кинематике.

— Сколько машин с таким двигателем производит фирма?

— Десять—двенадцать в день.

— А автомобилей с обычными моторами?

— Примерно две тысячи в день.

— Почему же фирма не переходит полностью на машины с двигателем «Ванкель»?

— Потому, что фирма занята подготовкой производства двигателя.

— Какова цена на лицензию?

— Фирма могла бы снизить первоначальную цену с 50 миллионов до 30 миллионов долларов. Но окончательное решение примет руководство концерна «Фольксваген», в который теперь входит фирма «Ауди».

На этом встреча закончилась. Стало ясно, что не все ясно. Затем мы узнали, что автомобили с двигателем «Ванкель» производит всего одна японская фирма «Кеге», а другие от него отказались и сбыт моторов весьма ограничен.

Сделав анализ всех данных, наши товарищи пришли к выводу не закупать лицензию. Решение оказалось правильным, хотя некоторые товарищи у нас возражали.

Фирма «Дженерал моторс», которая предлагала купить завод, потерпела убыток, но осталась жива. Являясь многоотраслевой, производящей не только легковые автомобили, но и другую разнообразную продукцию, она выдержала удар судьбы. Кстати сказать, эта фирма на высоком техническом уровне производит дизель-электровозы, сочетающие свойства тепловоза и электровоза.

У некоторых наших специалистов бытует мнение, будто крупная фирма в целом редко перестраивает производство. Это неверно. Перестройка и освоение новых видов продукции идет непрерывно, в том числе, как указывалось выше, в кризисные годы. Одна за другой отрасли подвергаются реорганизации и рационализации, они разрабатывают и осваивают новые технологии, оставаясь в то же время на рынке с теми изделиями, которые уже прошли эту стадию. Деловые люди понимают, что затеять реорганизацию сразу по всем направлениям,— значит подвергнуть корпорацию риску во всех сферах ее деятельности, особенно в финансовой, однако реконструкция отдельных звеньев идет непрерывно.

Вообще же перестройки в крупных фирмах происходят довольно быстро. В 1973 году мне довелось быть на литейном заводе автомобильного концерна «Дженерал моторс» (Сагино, штат Иллинойс). Завод был полностью перестроен на новую технологию, оснащен новым оборудованием. Вместо вагранок установлены индукционные печи, широко применялись автоматические формовочные станки и выбивные решетки. В цехах хорошая вентиляция. После реконструкции поднялась производительность труда и стало более стабильным качество. Мне показали чертежи старого завода, он был неузнаваем. И сделано это, как мне сказал технический директор, за один год.

В 1985 году мне довелось посетить автомобильный завод фирмы «Фольксваген» в Вольсбурге, где производится авто-

матическая сборка легковых автомобилей. На этом заводе я не первый раз. Заводские корпуса остались теми же, за исключением небольшого вновь построенного корпуса, в котором организована только сборка автомобилей. Однако оборудование и технология, внутренняя планировка претерпели значительные изменения. Завод коренным образом реконструирован, насыщен самым современным оборудованием. Все основано на роботизации, гибких производственных линиях, программном управлении, более совершенных транспортных средствах. Старые линии были демонтированы и используются в других странах, где есть филиалы фирмы «Фольксваген», например в Бразилии.

Сегодня для специалистов стали привычными на многих современных автозаводах цехи, где роботы сваривают кузова. Однако должен отметить, что автоматическая сборка легковых автомобилей на заводе «Фольксваген» представляет собой уникальное сооружение. Производство предельно насыщено оригинальными механизмами и большим количеством роботов, за ними, что называется, неба не видно. Автоматизация сборки потребовала нового подхода в части технологичности конструкции. Пришлось изменять конструкцию кузова, крепежа, порядок сборки и др. Требования к точности изготовления деталей весьма высокие.

Руководители фирмы сказали, что главное условие автоматизации — дисциплина работников, и подчеркнули, что жесткая дисциплина относится ко всему персоналу завода.

Проектирование и освоение нового производства с автоматической сборкой планировалось осуществить за два года, фактически же было затрачено три года плюс полтора года на освоение. Орешек оказался не из простых. Однако расходы через несколько лет окупились.

Сложно было удовлетворить требования покупателя. Но без этого невозможно продавать машины. Владельцы фирмы совершенно отчетливо представляют, что покупателя не интересуют трудности завода, который организовал автоматическую сборку автомобилей. Лишь полный и всесторонний учет их запросов обеспечивает успешную деятельность предприятия. Кстати, автомобили выпускаются как дизельные (до 40 процентов), так и с бензиновыми двигателями, в зависимости от заказа покупателей.

Успешной работе автоматической сборки на автомобильном заводе «Фольксваген» во многом способствует собственное производство технологического оборудования, в том числе

роботов. Для этого у фирмы имеется завод, на котором занято 2500 человек, в том числе около 500 конструкторов и технологов.

На зарубежных автомобильных заводах мне приходилось бывать неоднократно, и я имел возможность наблюдать работу, в частности, роботов. Они полноправные участники массового производства, особенно сварочных работ. Когда смотришь на эти непрерывно движущиеся, шипящие и выбрасывающие искры машины, без единого человека вокруг, признаться, становится не по себе. Кажется, что находишься на другой планете, что попал в общество неизвестных чудовищ. У роботов нет перерывов на перекур, они не отлучаются в туалет, всегда трезвы, не рассказывают друг другу анекдоты, не ходят в кладовую за инструментом и не стоят там в очереди. Они в строго установленном режиме все время выполняют заданную работу, обеспечивая нужное качество. Благодаря мини-компьютерам роботы обладают завидной гибкостью, обеспечивая экономичность даже при коротких циклах производства и при частных изменениях.

Создание такого суперсовременного производства на заводе «Фольксваген» за сравнительно короткий срок — пример влияния научно-технической революции. И что важно подчеркнуть — на основе реконструкции.

То же можно сказать про наш крупнейший в Европе автомобильный завод на Волге. За короткий срок на ВАЗе внедрена гибкая система производства кузовов, оснащенная роботами. В результате повышена производительность труда и качество продукции. Теперь можно несравнимо быстрее заменять модели автомобилей, повышая конкурентоспособность советских машин на мировом рынке. Специалисты завода научились составлять программу, по которой робот аккуратно и послушно исполняет все операции, предусмотренные в ней, начали производить собственными силами сложные машины, какими являются роботы.

Налаживается производство на Московском станкостроительном заводе «Красный пролетарий» станков со встроенными роботами. Есть причины радоваться, наблюдая развернувшуюся деятельность по изготовлению и внедрению отечественных роботов в различных отраслях промышленности, и в первую очередь в машиностроении.

Можно с полным основанием утверждать, что в наши дни реконструкция как метод становится главным направлением в выполнении задачи широкого перехода на выпуск высокоэффективной продукции, соответствующей по своим технико-

экономическим показателям лучшим мировым образцам, конкурентоспособности на внешнем рынке, резкому сокращению сроков освоения новой техники и технологии.

Это с исчерпывающей полнотой отмечено в Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года. Однако, ведя речь о реконструкции, нельзя полагать, будто ее можно осуществить раз и навсегда. Повторяю, реконструкция — непрерывный процесс, как функция перманентного развития науки и техники, всего народного хозяйства.

Сверх того необходимы дополнительные меры по совершенствованию деятельности строительных трестов и управлений в условиях реконструкции. Строители не всегда приспособлены выполнять работу по реконструкции на действующем машиностроительном заводе. Пускать строителей в действующий цех или на участок все равно что пускать слона в посудную лавку.

Хозяйственный способ в таких случаях является реальной основой для проведения работ по реконструкции.

Требуется, однако, не только помнить об этом, но и принять меры к развитию этого способа строительства. Необходимо, чтобы были решены вопросы финансирования, материального снабжения, выделения машин. В общем, дать хозяйственному способу, так сказать, права гражданства как полнокровной строительной организации, как важному звену в перестройке промышленности.

Крупные строительные тресты и управления следует привлекать к строительству отдельных цехов, новых заводов и других объектов, которые меньше связаны с действующим предприятием. Во всех случаях должна быть координация с промышленностью.

Можно восторгаться научно-технической революцией, признавая ее огромную роль, но нельзя забывать, что в основе всего движения остается человек. Изменяется его роль и место. Это верно, но человек всегда остается над машиной. Еще больше ценится квалификация людей, имеющих отношение к научно-техническому прогрессу. Необходима массовая профессиональная подготовка, опирающаяся на реальные нужды и открывающая дорогу к более высокой квалификации, особенно по новым профессиям, не только рабочих, но и людей с высшим или средним техническим образованием и большим опытом работы.

Французский журнал в интервью с одним из руководителей Федерации трудящихся металлообрабатывающей и металлургической промышленности, озаглавленном «Как помочь французской автомобильной промышленности», сообщает, что по сравнению с Францией в Японии уровень квалификации в 5 раз выше. Он рекомендует французской автомобильной промышленности удвоить расходы на обучение людей, видя в этом непременное условие укрепления французского производственного аппарата автомобильной промышленности, испытывающей трудности на рынке из-за всесильной и агрессивной японской конкуренции. Ставится задача отвоевать внутренний рынок, усилить свои позиции в Европе.

Решая проблему качества продукции, японские промышленники обратились прежде всего к рабочим, решали вопрос с обучением руководителей производства, увеличили в 2 раза число контролеров. Но все это не дало нужного эффекта. Затем было организовано массированное обучение всех, кто вообще имеет отношение к производству. Началась организация кружков качества, как одного из важных звеньев всеобщей системы управления качеством. При этом внимание всех участвующих непосредственно в производстве было обращено на его совершенствование.

Участники кружка вносили предложения по организации контроля за качеством, вырабатывали коллективные решения. В кружке качества никто никого не критикует. Выслушивается любое предложение, каким бы странным с первого взгляда оно ни казалось.

В своем интервью Ишикава (профессор Токийского университета, «отец» кружков качества) сопоставил две системы по управлению качеством: «ноль дефекто» и «кружки качества». В чем разница? «Ноль дефекто» — это скорее призыв к вдохновению, чем научный подход. Сделай продукцию хорошо с первого раза. Да, это здорово. Но под «хорошо» понимается ее соответствие требованиям, техническим условиям. И не более. А «кружок качества» нацелен на то, чтобы продукция была изготовлена лучше, чем это предусмотрено в технических условиях. Или даже в чертежах. В этом разница.

Но «кружки качества» не заменяют деятельность первых руководителей производства, которые на 80—90 процентов обеспечивают решение проблем качества. Результат всех этих усилий — поразительная стабильность качества и снижение удельного веса контролеров на заводах многих фирм до уровня не более одного процента.

Бесчисленное количество случаев, наблюдаемых в жизни, убеждает, что без человека не может обойтись никакая автоматизация. А сколько мест в реальной жизни, куда вряд ли придет полная автоматизация, мест, где требуется рациональная деятельность человека? И этого тоже не следует забывать.

С вершин достижений научно-технической революции иногда трудно спуститься к самым обыденным предметам и второстепенным событиям, но без них не обойтись.

В конце 1984 года советская торговая группа возвращалась из Австралии через Сингапур, где предстояла остановка и пересадка на другой самолет. На ночевку остановились в одном из многочисленных отелей. Все мы обратили внимание на объявление, помещенное на видном месте в комнатах, оформленное в красочном рекламном стиле, на хорошей бумаге.

Пожалуйста, помогайте нам беречь воду!

Дорогой гость!

Очень тепло приветствуем Вас в Сингапуре!

Вы обнаружите, что наша вода искристо-чистая. Ее можно без опасения пить из крана.

Наш небольшой остров имеет ограниченные водные ресурсы. Свыше 365 миллионов сингапурских долларов было затрачено на новые проекты водоснабжения за последнее десятилетие. Еще 500 миллионов сингапурских долларов будет затрачено на эти цели в течение последующих пяти лет. Обеспечить Вас хорошей водой нелегко.

Во время Вашего проживания, пожалуйста, помогайте нам в наших усилиях пользоваться водой экономно. Некоторые советы, каким образом Вы нам можете помочь, Вы найдете на другой стороне этой карточки.

Благодарим Вас и желаем, чтобы Вы получили удовольствие от проживания.

Руководство по сбережению воды

	ДЕЛАЙТЕ	НЕ ДЕЛАЙТЕ
1. Чистка зубов	Пользуйтесь бокалом или стаканом. Споласкивайте быстро. Требуется только пол-литра воды	Держать кран открытым в течение 5 минут — 45 литров

2. Мытье рук и лица	Заполните бассейн (раковину) — 2 литра	Мытье под открытым краном в течение 2 минут — 18 литров
3. Бритье	Пользуйтесь кружкой — четверть литра	Держать кран открытым в течение 2 минут — 18 литров
4. Душ	Сполоснитесь, закройте кран, намыльтесь, сполоснитесь — 20 литров	Оставить кран открытым во время намыливания — 90 литров
5. Принятие ванны	Мы могли бы предложить душ вместо ванны	Полная ванна требует 110 литров
6. Течь	Немедленно сообщите о течи	Медленное капание — потери 400 литров в день. Быстрое капание — потери 3000 литров в день

Благодарим вас за помощь нам!

Управление услуг общественного пользования. Сингапур

Сингапурская ассоциация отелей

Но это еще не все. На видном месте в номере той же гостиницы повешен небольшой прибор размером с обычный электросчетчик с коротким текстом на трех языках:

«Помогите нам экономить электроэнергию!

Когда вы входите в комнату, вставьте брелок ключа в щель в верхней части прибора. Таким образом, включается электросеть. После этого вы можете пользоваться освещением, телевизором и т. д.

Перед уходом из номера выньте брелок ключа из прибора. Так отключается электросеть. Аэрокондиционер и вентиляторы будут продолжать работать, поддерживая необходимую температуру в помещении».

На первый взгляд это мелочь. Однако, поразмыслив, легко убеждаешься в полезности этой системы. Ведь проживающий гость или уборщица, уходя из номера, нередко по разным причинам забывают выключить электросеть, что вызывает бесполезную трату электроэнергии.

Изобретательность в области конкурентной борьбы за рубежом, кажется, не имеет границ. Не в последних рядах по части изобретательности и французская автомобильная промыш-

ленность. Ее сотрудники разработали наступательную стратегию на середину 80-х годов, рассчитанную на возврат к тем счастливым дням лета 1979 года, когда объем производства и сбыта непрерывно, как бы автоматически, рос, хотя уже в мае того же года предвестники грозы были налицо.

Пожалуй, только «Рено» в ту пору держалась еще на довольно высоком уровне. Более того, в 1980 году производство автомобилей на этой фирме достигло рекордного уровня. Два миллиона автомобилей по европейским масштабам — это звучит внушительно. В первой половине 1981 года уровень производства снизился почти на 12 процентов, а экспорт — на 15 процентов, прогнозы тоже не были благоприятными. Упали прибыли, хотя до этого фирма привыкла к их росту. Такое явление обычно вызывает переживания, а иногда даже стрессовое состояние. Опасность оказалась у берегов самой могущественной фирмы Франции.

По утверждению французской печати, руководство «Рено» слишком пренебрегло тенденциями внутреннего и внешнего рынка, не учитывало реальной обстановки, может быть, не желало поразмыслить над новыми явлениями. Но тем не менее шока у руководства «Рено» не наблюдалось. Моральный климат в штаб-квартире оказался благоприятным для разработки стратегии с учетом обстановки на рынках. В основу стратегии было положено разнообразие моделей автомобилей и их экономичность. Каждая модель к тому же должна была выпускаться во многих модификациях, рассчитанных на рынки различных стран, в том числе и США. В частности, легковой автомобиль «Рено-9» предполагалось выпускать в десяти модификациях. Расход топлива у него — 6,6—7,1 литра на 100 километров пробега, что на 0,9—1,6 литра меньше, чем в среднем у других автомобилей. Еще более перспективной выглядит будущая машина «Рено-ЭРЭ», которая будет расходовать всего 4,1 литра при скорости 90 километров в час. К тому же у всех моделей снижен вес. Что и говорить, эти данные производят хорошее впечатление, ибо в этих показателях уверенно разбираются многие люди, и не только владельцы автомобилей.

Но вернемся к машине «Рено-9». Главная ее задача — выполнить патриотический долг, вытеснить зарубежных захватчиков с небольшого автомобильного рынка Франции — такую формулировку предложили сами французы. Имеется в виду лишить высоких доходов на французском рынке конкурирующие американские (по сборке автомобилей в Европе), немецкие (ФРГ), итальянские фирмы. Именно поэтому особенно

тщательно отрабатывалась конструкция «Рено-9». Было изготовлено сразу 100 опытных образцов. Не два, не пять, а сто! Их пробег составил 2,2 миллиона километров.

Короче говоря, чтобы выдержать конкуренцию дома и за рубежом, на фирме средств не жалеют. В 70-е годы компания держала уровень капитальных вложений в среднем около 9 процентов от объема запродаж. В начале 80-х годов капитальные вложения выросли, достигнув почти 14 процентов. К тому же «Рено» имеет 28 заводов за границей, что позволяет фирме сохранять крепкие позиции по экспорту. Успех на рынке дается нелегко и требует жертв.

Американская фирма «Форд» в 70-е годы расходовала на капитальные вложения в среднем 5,6 процента доходов, это громадная сумма, если перейти к абсолютным цифрам,— от одного до двух с лишним миллиардов долларов в год.

У итальянской фирмы «Фиат» в те же годы капитальные вложения составляли 12,2 процента. Тратили большие суммы и другие компании в разных странах. Лишь только при этом условии можно держаться на уровне конкуренции. Однако капитальные вложения — не единственный способ поддерживать «спортивную» форму. В ожесточенной борьбе с японской автомобильной промышленностью конкурирующим европейским фирмам приходится прибегать еще и не к таким методам и приемам. Ускоренно заменяются старые модели автомобилей на новые, бензиновые двигатели — на дизельные, совершенствуется технология, унифицируются двигатели и другие агрегаты и узлы. Вводится автоматизация не в качестве пробы, а в широких масштабах, требуется больше гибкости и быстроты в перестройке предприятий. Широко внедряются электроника и программное управление.

На заводах группы «Ситроена» намечено производить 30 моделей двигателей вместо 60. На фирме «Пежо» происходит роботизация и более высокая степень автоматизации производства. На большом заводе этой фирмы на юге Франции работает 25 тысяч рабочих, которые ежегодно повышают производительность труда на 5 процентов, а получают за это лишь небольшую прибавку к зарплате да несколько дней дополнительного отпуска. На заводе отсутствует регистрация времени прихода на работу. Работнику завода предоставляется простор для инициативы в рационализации, в проявлении творческой активности и т. д. И все же каждый рабочий на фирме «Пежо» производит 18, а японский — 50 автомобилей в год.

И это не исключение. Фирма «Рено» в условиях плохой

погоды на рынке пользуется теми же методами повышения конкурентоспособности, что и ее коллеги из «Пежо». В этом убеждаешься, когда знакомишься с автомобильным заводом фирмы «Рено» в городе Дуэ. В Западной Европе это один из лучших заводов. Французы в порыве патриотизма говорят — самый лучший. Не будем спорить, завод современный, хороший.

Кратко о его истории. В сентябре 1968 года, учитывая необходимость создания новой модели легкового автомобиля в качестве меры повышения конкурентоспособности на внутреннем и зарубежном рынке, руководство компании решило создать новый завод. В мае 1969 года правление компании выбрало место строительства. Им оказалась промышленная зона в районе города Дуэ, находящегося на севере Франции, в центре угольного бассейна, где в это время возникли серьезные проблемы с занятостью рабочих. Размещение было также обусловлено близостью к другим заводам фирмы «Рено».

Строительство началось 26 мая 1970 года, а 4 мая 1971 года завод выдал первые штампованные детали. 6 января 1975 года началось серийное производство автомобилей.

Срок довольно короткий, если учитывать размеры и характер предприятия. Его мощность — 1500 легковых автомобилей в день. Площадь завода — 240 тысяч квадратных метров. На его территории проложено 17 километров первоклассных дорог, 18,5 километра железнодорожных путей, более 60 километров трубопроводов различного назначения, разбиты газоны на 45 гектарах, сооружено несколько очистных сооружений промышленных вод, отстойников и фильтрующих устройств для воды из цеха окраски, две ТЭЦ для сжигания отходов машинного масла (около 400 тонн в год) и сжигания отходов покрасочного цеха (около 120 тонн в год).

На заводе работает 7400 человек, в том числе 80 человек руководящего состава и 930 инженерно-технических работников. Среди работающих — 700 женщин. Их удельный вес в составе работающих увеличивается. Средний возраст работающих — 32,5 года.

Обучение идет в первую очередь новым профессиям в рабочее время и охватывает все без исключения категории работающих. Наибольшее количество обучающихся приходится на период перехода производства с одной модели на другую. Среди главных тем обучения — технология, управление, техника безопасности, обеспечение качества и умение налаживать отношения между людьми. Думается, эта тема заслуживает

особого внимания и для наших организаторов производства. Вне рабочего времени читаются дополнительные лекции по общеобразовательным предметам с применением современных учебных пособий (слайдпроекторов, киноаппаратов, видеокассет, эпидиаскопов и др.).

Для улучшения условий труда на заводе предусмотрены и осуществлены специальные меры: снижен уровень шума и внедрена автоматизация в прессовом цехе; широко используются воздушные конвейеры, применяются роботы и автоматы; сушильные печи вынесены за пределы корпуса; удалены промышленные дымы; организованы многочисленные места отдыха; улучшена окружающая среда (свет, пространство, цветовая гармония, растительность). Особое внимание обращается на освещение в производственных цехах, в помещениях для конструкторов и служащих.

К слову сказать, в 1985 году мне пришлось побывать на одном из наших, очень известном тракторном заводе. Пришли на сборку. Я был удивлен весьма слабым освещением. На замечания по этому поводу директор завода, при поддержке сопровождающих его лиц, пытался убедить, что освещение вполне достаточное и рабочие не жалуются. Он даже обратился к работавшему по соседству сборщику, который, конечно, слышал наш разговор, с вопросом:

— Достаточно ли света для работы?

— Вполне достаточно, товарищ директор! — ответил рабочий, стыдливо опустив при этом глаза.

Пришлось поручить сделать замеры степени освещенности и сравнить их с нормативом. И что же оказалось? По строительным нормам и правилам на участках сборки освещенность должна быть 300 люкс, фактически же на участке установки рам было 30 люкс, на участке коробок перемены передач — 90, на подставке для монтажа двигателя — 180, на постаменте под арматуру — 90, на установке баков — 30, колес — 35, внутри кабины — 120, на сборке тяг педалей — 60, электрооборудования кабины — 45 люкс. И только на подсборке кабины — 300 люкс. Пример этот не единственный.

Между прочим, в ряде стран на таких работах норма освещения в 2 раза превышает нормативы, существующие на наших предприятиях.

Продолжая рассказ о пребывании на автомобильном заводе фирмы «Рено», следует отметить, что для переналадки здесь почти не требуется дополнительных приспособлений, не требуется и перепланировка.

По данным 1981 года, фирма «Рено» по количеству промышленных роботов уступала ряду других известных в мире фирм. Например, «Дженерал моторс» имела более одной тысячи, «Форд» — 500, «Ниссан» — 458, «Тоёта» — 400, «Фиат» — 500, «Фольксваген» — 300 роботов.

Благодаря универсальным и легко переналаживаемым роботам в производстве автомобилей исчезли сложные и дорогие машины-комбайны для точечной сварки кузова и многое другое, характерное для так называемого классического способа производства автомобилей. Благодаря применению роботов завод имеет возможность собирать одновременно несколько различных моделей машин. При этом сокращается время перехода с одной модели на другую. Применение роботов обеспечивает также высокое качество работы.

— А сколько рабочих освобождается в связи с применением роботов? — задал привычный и, пожалуй, догматический вопрос один из наших специалистов.

— Мы этому вопросу не придаем значения,— ответил француз.— Главное в применении роботов — гибкость системы для перехода с одной модели на другую, обеспечение качества, снижение капитальных затрат и времени.

— Для обслуживания роботов требуются наладчики. Сколько их? — не унимался наш специалист.

Француз ответил не сразу, он посоветовался со своим коллегой и сообщил, что роботы обслуживают примерно 200 человек, имеющих высокую квалификацию.

Во время пребывания на заводе мы еще раз убедились в том, что использование промышленных роботов позволяет улучшать условия труда рабочих, создавать рабочие места, требующие высокой квалификации, что дает возможность выдвигать рабочих на более высоко оплачиваемую работу, естественно после соответствующего обучения.

К контингенту роботов на заводе «Рено» необходимо добавить сотни единиц оборудования с программным управлением. Большое впечатление оставляет, например, трубогибочная установка, управляемая ЭВМ. Она обладает высоким качеством и производительностью. Конвейеры обслуживаются также программируемыми автоматами.

При знакомстве с предприятием кто-то из нас заметил, что рабочие не обеспечены рукавицами. И в самом деле, рукавиц мы не увидели, вместо них выдаются весьма добротные и удобные перчатки. А ведь это далеко не мелочь для многих рабочих операций. Например, на сборке автомобилей рабочие снабжа-

ются перчатками из очень тонкой и прочной кожи цвета слоновой кости и, разумеется, нужных размеров. Перчатки очень похожи на лайковые, которые в иных странах надевают в парадных случаях.

— Зачем рабочему такие роскошные перчатки? — задали мы вопрос.

— Очень важно,— ответил француз,— чтобы перчатки сохраняли чувствительность руки, создавали максимальные удобства, чтобы рабочий ощущал, будто на руке ничего нет. Такие перчатки повышают производительность. Я бы сказал, они создают хорошее настроение у человека. Расходы, конечно, окупаются.

— Есть ли на заводе нормы расхода перчаток?

— Мы еще до этого не додумались. Может быть, они действительно нужны. Но, как видите, рабочие берут перчатки из шкафа по мере необходимости, а старые бросают в ящик. Наши снабженцы знают, сколько надо,— пояснил француз, подводя к стоящему здесь же шкафу, где были сложены перчатки.

Надел я перчатку, а сам думаю: вот и мастеру не требуется выписывать, а рабочему идти куда-то в кладовую и терять время на получение перчаток. Доверие рабочему — самая лучшая мера поощрения.

Привез французские перчатки, взятые прямо со сборки, домой и послал на один из автомобильных заводов. Однако они не вызвали никаких эмоций. Ответ был прост: это в наших условиях нереально. А жаль. До сих пор на сборке у нас пользуются вязаными перчатками, пропускающими грязь и цепляющимися за выступы деталей. Единственное сходство с кожаными — они белые.

Весь процесс сборки автомобилей на заводе «Рено» контролируется при помощи системы информатики с 16 экранами, 15 считывающими устройствами и 23 буквопечатающими аппаратами. Такая система позволяет направлять узлы на место сборки в строгой последовательности и комплектации.

Мотор, который завод получает с другого предприятия той же фирмы, устанавливается автоматически с помощью особой тележки. При этом гайки завертываются автоматически с контролем степени натяжения. Таким же образом монтируется задний мост автомобиля.

На заводе имеется цех технического контроля площадью 22,2 тысячи квадратных метров. Обратите внимание — не участок, а именно цех. После пробного пробега по специально

для этого сделанной трассе между сборочным цехом и цехом технического контроля автомобили проходят многочисленные виды проверок: схождение колес, герметичность кузова, содержание CO_2 в выхлопных газах и пр. Затем машины поступают на три линии технического контроля, где контролер проверит их «глазами клиента». Последнее обстоятельство имеет принципиальное значение. Известно, что глаз клиента, то есть покупателя, самый строгий, самый внимательный, самый беспощадный. Оно и понятно, ведь покупатель платит за машину свои деньги.

Чтобы приобрести такую способность, контролер не зависит от выполнения плана, он не подчинен начальнику цеха, производящего машины. Главная задача контроля — качество. Любая рекламация безошибочно найдет того, кто принимал машину, и тогда последует самый строгий спрос, вплоть до увольнения. Ясно, что в этом случае контролера, если он проглядел изъян, никто защитить не может. Он сразу, как правило, превращается в безработного.

Никто не имеет права торопить контролера или вмешиваться в его работу. Можно было легко заметить, что и сам контролер не проявляет поспешности или суетливости. Все это очень важно. Добавим, что возле цеха имеется трасса, позволяющая контролеру в случае необходимости производить более полные ходовые испытания, не выходя за пределы завода.

Необычен генеральный план завода: отдельные производственные корпуса средней площади находятся один от другого на довольно большом расстоянии. Известно, что существует и другой вариант — комплекс очень крупных и компактных производственных корпусов. Этому варианту долго отдавалось предпочтение. Французский выбор обусловлен тремя основными причинами: во-первых, необходимостью увеличить до максимума естественное освещение в цехах, свет в которые проникает через широкие окна по всему периметру и через застекленные проемы на крыше; во-вторых, меньше риск в случае пожара; в-третьих, каждое здание имеет свои функции — либо производственные (штамповка, сборка узлов и упаковка, покраска, монтаж и т. д.), либо вспомогательные (склад деталей, обслуживание, цех разведения краски и пр.), либо административные или общественные (конструкторское бюро, отдел кадров, столовая и т. д.).

Склад запасных частей, занимающий 53,5 тысячи квадратных метров, специализируется на хранении крупных и пользующихся повышенным спросом деталей. Запасные части по-

ставляются с завода непосредственно в каждую торговую точку. Наиболее ходовые части — ветровое стекло, части кузова, глушители, воздушные и масляные фильтры, фары, передние и задние фартуки. Кузова в сборке, как правило, не продаются в качестве запчастей. Всего на заводском складе хранится около 700 наименований деталей. Фирма имеет еще два больших склада, находящихся в других местах, специализирующихся на запасных частях иного назначения — более мелких изделий.

Компания «Рено» — сильная в научно-техническом и коммерческом отношении организация. Казалось бы, ей нечего бояться японских конкурентов. Тем не менее французские власти вынуждены были ограничить ввоз японских автомобилей в страну. Это коснулось лишь внутреннего рынка, на котором держатся за свою долю сбыта американские, немецкие (ФРГ), итальянские конкуренты. Чтобы уцелеть в конкурентной борьбе, где особенно опасна торговая агрессия японских фирм, европейским автомобильным концернам, в том числе «Рено», приходится напрягать весь свой производственный организм. Чтобы удержаться на рынке, исследователи пробивают все новые и новые тропы к широкой дороге массового производства машин. В храме науки и техники делаются все новые и новые жертвоприношения во имя капиталистического бога, имя которому — прибыль.

Европейская автомобильная промышленность развернула лихорадочную деятельность против конкурентов из других стран. Автопромышленные фирмы стали сливаться, чтобы достигнуть более рентабельных масштабов производства, лучшего использования мощностей, унификации изделий, чтобы снизить размеры необходимых капитальных вложений и уровень расходов на производство. В компанию «Рено» влились фирмы по производству грузовых автомобилей «Савьем» и «Берлие».

В 1985 году автомобильный концерн ФРГ «Даймлер-Бенц» объединился с фирмой «АЕГ», которая занимается производством электротехнического и электронного оборудования. Такое слияние было необходимо в связи с процессом необычайного усложнения современного автомобиля. В его конструкции предусмотрены большое число самых современных электронных узлов. Этот процесс носит объективный и непрерывный характер. Какими бы достоинствами и квалификацией ни обладал автоконцерн «Даймлер-Бенц», он не имел собственной электронной базы. Это грозило ему осложнениями в конкурентной

борьбе с «Дженерал моторс», «Форд» и другими фирмами. Присоединение «АЕГ» повышает научно-техническую мощность концерна и делает его позиции менее уязвимыми на рынке.

Этой цели послужило и слияние «Даймлер-Бенц» с фирмами МТУ и «Дорнье».

У компании «Рено» опытные мастера рекламы. Обилие приемов и виртуозность рекламы поразительны. На автомобильном салоне в ФРГ в 1981 году «Рено» имела гигантский стенд. В центре его разместили самую новую автомашину. Рядом с ней был поставлен промышленный робот, который своей «рукой» освещал фарой особо эффективные новые узлы и детали в машине и рассказывал о достоинствах конструкции. Одновременно рекламировались два новых товара: легковой автомобиль и робот, производимые фирмой. Этот стенд постоянно окружала стена любопытных.

В связи с темой влияния НТР на автомобильную промышленность уместно рассказать об опыте французской фирмы «Берлие». Ее сборочные заводы имеются в Португалии, Тунисе, Марокко, Сенегале, Колумбии, Иране и в других странах. Для испытания машин служит полигон в Вальбоне и многочисленные стенды на заводе.

В 1976 году на предприятиях фирмы было занято более 20 тысяч человек. Предприятия выпускали около 24 тысяч грузовых автомобилей и автобусов, в том числе 17,7 тысячи тяжелых машин грузоподъемностью более 15 тонн. В 1968—1971 годах Советский Союз закупил у фирмы некоторое количество самосвалов и тягачей.

Опыт «Берлие» был для нас весьма ценным. Здесь нет огромных помещений в стиле модерн, полностью отсутствует какая-либо помпезность, украшательство и даже реклама. Все в меру и рационально. Для складов запасных частей и ремонта двигателей приспособлены старые здания.

Во время нашего знакомства с фирмой в середине 60-х годов руководителем и создателем системы технического сервиса вообще и складского хозяйства в частности работал опытный инженер. К сожалению, в памяти не сохранилась его фамилия. Он принял нас более чем дружески и с большой охотой показал и объяснил все, что нас интересовало. Рано поседевший, как он в шутку говорил, от «приятных» забот о запасных частях, инженер около 30 лет назад посвятил свою жизнь труднейшему делу, каким является сервис машин. Ему, видимо, льстило наше внимание.

В рабочей комнате инженера установлены щиты с графиками, диаграммами, схемами и таблицами. Щиты смонтированы на поворотной опоре так, чтобы ими можно было удобно пользоваться. Тут собраны самые свежие данные и вся история сервисного комплекса, динамика его развития. Информация дается в самом сжатом виде, но с исчерпывающей ясностью показывает все, что нужно, о состоянии дела.

При заводе имеется большой склад запасных частей с самыми обычными стеллажами, с вильчатыми погрузчиками, моторными и простыми тележками, применяемыми в зависимости от характера изделий и габаритов здания. Дело в том, что склад постепенно расширялся за счет других близлежащих помещений, различных по высоте, ширине, а также за счет различных пристроек. Так постепенно наслаивались дополнительные мощности склада — на строительство нового склада у завода не было средств. Некоторые помещения были действительно похожи на бородавки, как часто в заводской практике у нас именовались подобные пристройки. И тем не менее организация склада и снабжения запасными частями покупателя была по тому времени хорошей. Оборачиваемость склада — 2,8—3 в год и не более. На наш вопрос, почему нельзя увеличить оборачиваемость склада, что снизило бы расходы на складские запасы, седовласый инженер, улыбнувшись, ответил, что тогда можно нанести удар по самому главному — из-за недостаточных складских резервов возникнет перебой в снабжении запасными частями покупателя непосредственно со склада и в этом случае экономический ущерб во много раз превысит затраты по содержанию склада. Оборачиваемость склада не самоцель, а средство обеспечения запасными частями машин, которые уже находятся у покупателя.

К сожалению, на большинстве наших складов подобного рода оборачиваемость является чуть ли не главным критерием оценки его деятельности. У многих работников, особенно у руководителей среднего эшелона, есть непреодолимое стремление повысить во что бы то ни стало оборачиваемость склада. При этом подсчитывается экономический эффект чуть ли не на 100 лет вперед. Это нередко приводит к установлению принудительного ассортимента запасных частей, пользующихся ограниченным спросом. Видимость успеха в этих действиях приносит народному хозяйству огромные убытки, которые никто не подсчитывает и потому не знает. Это своего рода синоним расточительности, или, как говорят венгры, «жечь свечку с обоих концов». А ведь все дело заключается в том, чтобы на

центральном складе, о котором идет речь, как правило, всегда, в любое время можно было получить детали, если их не оказалось на складе у диллера. Как, к примеру, у нас в ремонтной мастерской совхоза или колхоза.

Фирма «Берлие» со своего центрального склада удовлетворяет немедленно, что называется не отходя от кассы, не менее 85 процентов запрашиваемых клиентом-покупателем запасных частей. Остальные 15 процентов тут же заказываются на заводе, и их можно получить через несколько дней, практически через 48 часов, в крайнем случае в пределах одной недели. При этом никто не интересуется ни фондами на запчасти, ни их нормами расхода, ни трудностями, которые могут быть у продуцента. Здесь нет никаких иных правил, кроме одного, и то неписаного,— продуцент обязан полностью обеспечивать клиента запасными частями по номенклатуре, количеству деталей и кратчайшим срокам поставки в течение всей жизни машины.

Говорить о фондах — значит попусту терять время. Машина, находящаяся у клиента, становится диктатором, она, и только она, решает вопрос о фондах по принципу: даешь запасную часть, и немедленно! Остальные подробности ее не интересуют.

Фондирование запасных частей в нашей практике является, извините за сравнение, феодальным пережитком. Это стена, за которую прячутся люди, боящиеся трудностей. Но ведь даже деревенский кузнец в старое доброе время заботился о запасных подковах и гвоздях, чтобы обслужить самого обычного коня.

Вопрос, есть ли у французской фирмы дефицитные детали, поставил директора в трудное положение. Вначале он его просто не понял, а затем сказал, что есть детали, которые пользуются повышенным спросом. Естественно, что их заказывают и делают больше, причем с удовольствием.

— Такие детали я знаю и слежу за их запасами,— сказал директор.— Но мы не ограничиваемся просто повторением подобных заказов, а даем конструкторам и технологам задание изучить причины повышенного расхода деталей. Это позволяет в большинстве случаев нашим техническим службам с успехом находить причины быстрого износа деталей и устранять их. В этом большая заслуга сотрудничества между продуцентом и покупателем,— с улыбкой закончил директор.

Логично было бы, кажется, предположить: раз имеется повышенный спрос на какие-либо запасные части, это дает

хороший доход фирме. Это во-первых. И второе, следовательно, она мало заботится о повышении качества этих деталей. Оказывается, это не так. Во имя временных повышенных доходов можно быстро потерять доверие покупателя и лишиться вообще дохода. В таких случаях быстро теряется доверие покупателя к фирме, и он, покупатель, выносит суровый приговор фирме — не покупать у нее ни запасных частей, ни машин. А что может быть хуже для предприятия?

Заказы на запасные части даются ежемесячно в письменном виде. Срочные заказы производятся по телефону, который автоматически, с помощью несложного звукозаписывающего устройства в течение круглых суток фиксирует заявки. Каждая деталь имеет свой шифр. Учитывается также количество деталей и категория срочности. Клиент не ждет ответа. Вчера дал заявку — сегодня приезжает за деталями. Таковы традиция и практика. Работа склада по выполнению срочных заказов идет в две-три смены и даже в выходные дни. Однако делается это небесплатно. У капиталиста вообще ничто не делается бесплатно. Если покупатель, не предусмотрев в месячной заявке нужных деталей, дает срочный заказ, он лишается обычной скидки частично или полностью. Подобный порядок одинаков для всех, в том числе при поставке на экспорт.

Главный вид транспорта для перевозки запасных частей в пределах Европы — автомобильный. Редко используется авиация. По-инженерному грамотно ведется консервация, упаковка и хранение запасных частей. Например, законсервированный комплект, состоящий из поршня, гильзы, поршневых колец, помещается в металлическую коробку, крышка которой затем запаивается. Срок хранения практически не имеет границ независимо от климатических условий. Прокладки для крышки и блока цилиндров двигателя помещаются между прочными стальными листами или очень прочным картоном, обвязываются металлической лентой. Это предохраняет от коробления, от механических повреждений кромок прокладок, что особенно важно. В других случаях применяются пластмассовые пакеты. Способов упаковки — множество. Расходы довольно большие, но они дают хороший конечный экономический результат.

На складе нет сложных и мощных электронно-вычислительных машин. Есть простейшие счетные машины, картотека, телетайпы и всякие мелкие конторские и складские приспособления. Все это не требует больших капитальных затрат. За техническое обслуживание автомобилей, произведенных фир-

мой и проданных, во всей полноте отвечает сама фирма. У нее есть сбытовая сеть, диллеры. Их много. Они продают запасные части покупателю, но вся ответственность и организация дела, контроль за деятельностью диллера осуществляются непосредственно самой фирмой. Она планирует производство запасных частей, разрабатывает для этого нормативы, следит за их совершенствованием, оказывает техническую помощь покупателю, изучает качество автомобилей, в том числе путем расхода запасных частей, содержит центральный и районные (зональные) склады запасных частей. Управление по техническому обслуживанию диктует объем, номенклатуру, количество запасных частей и сроки их производства. Иначе и быть не может. Однако оно строит свою деятельность независимо от нормативов, с учетом запроса покупателя.

В системе центрального склада запасных частей имеется завод, а точнее, цех по капитальному ремонту двигателей любого года производства и любой модели, выпущенных фирмой «Берлие». Целесообразность расположения этого завода вблизи склада запасных частей очевидна. Важно подчеркнуть, что качество ремонта довольно высокое. Отремонтированный двигатель после надлежащих испытаний обладает гарантированным моторесурсом как новый. При этом фирма дает гарантию. Вместо сданного в ремонт мотора клиент тут же получает отремонтированный. У фирмы есть обменный фонд моторов. Покупатель может купить новый мотор, а старый отдать фирме, засчитав фактическую стоимость с учетом износа в оплату нового мотора. Делается это быстро. Действует старая и всегда новая истина — клиент не может долго ждать. Но за скорость обслуживания капиталист конечно же получает деньги.

Для снабжения сборочных заводов за рубежом, о чем говорилось выше, имеется отдельный склад комплектующих изделий, входящий в общий комплекс склада запасных частей.

С какой поистине изобретательностью и тщательностью идет формирование комплектов изделий и сама упаковка! Делаются подробные экономические расчеты многочисленных вариантов комплектации, производится опытная укладка. За лучший вариант выплачивается премия. Налажено изготовление специальной и стандартной тары. Главный судья во всем — господин франк. Именно он выносит окончательное решение.

Нам показали расчет рентабельности экспериментальной отгрузки в возвратных деревянных армированных сталью

разборных контейнерах в Алжир. Оказалось, такой способ недостаточно выгоден. Готовится новый вариант упаковки и комплектации, и делается это быстро. Есть на фирме люди, которые об этом думают и ведут непрерывные исследования. Всю эту громадную работу организует директор по техническому обслуживанию. Забот много, но без этого невозможно торговать машинами. «Нельзя приготовить омлет, не разбив яйца»,— сказал он.

Да, технический сервис — это громадный труд, которым занят многочисленный отряд рабочих, инженеров и служащих. Несомненно прав А. Франс, который высказал глубокую мысль: «Единственная настоящая ценность — это труд человеческий». И техническое обслуживание есть человеческий труд, причем весьма большой.

Вспоминая прекрасного руководителя-директора, я всякий раз задумываюсь над противоречивостью мнения о том, что нельзя одному и тому же человеку в течение многих лет управлять одной и той же службой, что это способствует застою, шаблонному подходу к проблеме и в конце концов приносит даже вред. В таком утверждении, несомненно, большая доля правды. Но нельзя же его применять по отношению ко всем людям. Французский инженер знает дело, меняет приемы работы, совершенствует организацию сервиса, идет в ногу со временем, многое предвидит.

В конце нашего знакомства с фирмой мы встретились с ее главой. Он дал высокую оценку состоянию организации технического обслуживания и персонально руководителю сектором запасных частей. Но директор фирмы не собирался поставить точку, довольствуясь достигнутым. Он рассказал, что намечен план дальнейшего совершенствования, в частности, складского хозяйства, и заявил о своем твердом желании сотрудничать с внешнеторговыми организациями Советского Союза. Как обычно, это означало, что фирма готова продать нам свой товар. И он видел в нас прежде всего крупных потенциальных покупателей.

Посещение машиностроительных фирм, знакомство с их хорошо поставленным техническим сервисом наталкивает на одни и те же проблемы. И это касается не только автомобилей или тракторов, но и всех машиностроителей, за очень малым исключением. Вот пример из другой отрасли — металлообрабатывающей промышленности.

В конце 70-х годов для советских внешнеторговых представителей было организовано посещение станкостроительной фирмы «Эрно Сомуа», расположенной недалеко от Парижа. Известно, что объем технического сервиса, особенно поставка запасных частей в отраслях массового производства, таких, как автомобили, тракторы, сельскохозяйственные, дорожностроительные машины, велик по объему и у нас. Но сервис металлообрабатывающего оборудования у нас — пока еще вещь в себе.

Французская фирма «Эрно Сомуа» специализируется на производстве универсальных токарных, фрезерных, а также многошпиндельных токарных автоматов, станков с программным управлением, обрабатывающих центров. На момент посещения предприятия в эксплуатации, в том числе за пределами Франции, находилось 75 тысяч станков 500 различных моделей.

Руководство фирмы считает, что основой успеха в продаже станков при прочих равных условиях является хорошо организованное техническое обслуживание. Фирма обеспечивает станки всеми элементами техобслуживания: производит монтаж или шефмонтаж, гарантийный и капитальный ремонт с модернизацией и без оной, аккуратную поставку запасных частей независимо от времени выпуска станка. Возраст станка уважается. Если он живет, то фирма с радостью и большой заинтересованностью выполняет все заказы на запасные части к нему. Иначе говоря, в течение всей жизни фирма заботится о станке, как родитель о своем детище. Станок давно снят с производства, может быть, 30—40 лет тому назад, а запасные части к нему хранятся на складе в ожидании заказа, так же как оснастка, инструмент, а иногда вместо них заготовки. Одним словом, завидная судьба у этих «пенсионеров». Не то что у людей: ушел человек на пенсию, минует два-три года, а то и раньше, о нем уже забывают, если он не оставил после себя какие-либо памятные «следы». Конечно, расходы на внимание к станку возмещаются получением прибыли, чего нельзя сказать про пенсионера любой категории.

Фирма имеет центр технического обслуживания, который является своего рода генеральным штабом. Филиалы центра размещены во Франции и за границей.

Когда работники «Станкоимпорта» с восхищением рассказывали об этом центре, мне рисовались чуть ли не дворцы, создавать которые французы большие мастера, думалось, что именно в прекрасных современных помещениях расцвела эта

великолепная служба. Однако оказалось совсем наоборот. Простые здания были мастерски, рационально, с минимальными затратами приспособлены и оборудованы для нужд технического сервиса, а новые склады появились позже.

В центре технического обслуживания работают около 100 специалистов высокой квалификации: из них 85 наладчиков и демонстраторов и 15 технических инспекторов. Они все время в движении. Их жизнь беспокойная. То надо поехать к покупателю и пустить станок в работу, то устранить рекламацию очень капризного и отчаянно требовательного клиента, то показать в лучшем виде достоинства станка в рекламных целях. Случается, хотя и не очень часто, что необходимо прибыть к покупателю и полечить станок в очень короткий срок.

Поручения непрерывно поступают от руководства центра, так что эти люди находятся в постоянном движении и выполняют работу, связанную с сервисом станков. Служба у этой категории специалистов — рабочих и техников самая беспокойная, самая оперативная и требует не только знаний и практического опыта, но и особой изворотливости. Срок прибытия специалиста к покупателю не превышает двенадцати часов с момента вызова. И тут любой транспорт хорош. Это своего рода скорая техническая помощь, расходующая квалифицированный труд, запчасти и деньги. И все это делается конечно же во имя конечного результата — увеличения дохода фирмы.

Специалисты выезжают к покупателю и без его приглашения-вызова — это профилактика в гарантийный период. Продавца интересует, как работает оборудование и правильно ли оно эксплуатируется. Почти каждый покупатель станка это несомненно приветствует, хотя при неправильном использовании он может лишиться гарантийного обслуживания.

Среди специалистов наиболее квалифицированные — это технические инспектора. Они контролируют деятельность наладчиков и демонстраторов. Но, пожалуй, самое ценное в их деятельности — то, что они анализируют отчеты специалистов, изучают причины возникновения дефектов, осуществляют связи с заводами — поставщиками комплектующих изделий по техническим вопросам, с конструкторами и технологами самого завода — продуцента станка.

Все обнаруженные дефекты станков, причины их возникновения и виды работ по их устранению, расходы, связанные с этим, записываются в паспорт станка. Это очень важный и далеко не бюрократический документ, имеющий не только инженерное, но и финансовое значение. Он хранится на фирме

в течение трех лет, а затем микрофильмируется и передается в архив центра технического обслуживания на период существования самого станка.

Самым внимательным образом фирма следит за истечением срока гарантии. Однако, сбросив ярмо гарантийных обязательств, фирма не оставляет своего попечения о станке, ибо начинается поставка запасных частей за плату и, значит, приток доходов, так что тут нет никакой филантропии.

На заводе один-два раза в год проводятся совещания технической дирекции, конструкторов, технологов с участием технических инспекторов по вопросам повышения качества станков и их технического уровня. На совещаниях принимают решение о внесении в конструкцию станков и технологию производства соответствующих изменений.

Фирма имеет небольшой завод по капитальному ремонту станков, который разделяется на два вида: ремонт с восстановлением первоначальной точности и надежности без изменения конструкции станка и ремонт с проведением модернизации, с учетом повышения некоторых параметров машины. Например, точности и производительности, оснащения дополнительными приспособлениями, расширения диапазона размеров обрабатываемых деталей и пр. В первом случае стоимость ремонта обычно обходится покупателю в 50—55 процентов от первоначальной цены станка, во втором — в 75 процентов.

Покупатель знает фирму, ее возможности, уверен, что пользуется ее вниманием, не боится остаться без технической помощи. Правда, это стоит денег, и немалых. Но если бы клиент сам ремонтировал станок, сам изготовлял для станка запасные части, как заведено у нас на большинстве заводов, то это принесло бы покупателю большие убытки. Нашим покупателям станков подобное не грозит, многие рассуждают так: казна все выдержит.

А специалистам нашей промышленности на запрос по поставкам запасных частей отвечают, что у них не хватает мощностей, что для хранения запасных частей нет хороших складов и т. д. и т. п. Не хватает же главным образом понимания этой проблемы как сильнейшего экономического фактора.

На фирме «Эрно Сомуа» 80—90 процентов письменных, по телефону или телеграфу заказов потребителей на запасные части выполняются со склада в тот же день; необходимо только, чтобы заказ был дан не позднее четырех часов того же дня. Это великолепно. Остальные заказы выполняются в другие сроки по согласованию с заказчиком и с учетом технологиче-

ского цикла их изготовления, но запуск в производство осуществляется немедленно.

Товаросопроводительная документация, наряд на склад для отгрузки, упаковочный лист, счет-фактура оформляются в течение 10—15 минут. Заведен строгий учет расхода, поступления и наличия деталей на складе. По мере сокращения определенного минимума запаса, который устанавливают специалисты фирмы, действует правило немедленного восполнения.

На центральном складе помещается около 80 тысяч наименований запасных частей. Сюда включаются запасные части к станкам, снятым с производства, но в свое время поставленным покупателю.

На стеллажах склада с равным успехом хранятся детали и узлы как собственного производства, так и покупные, изготовленные другими специализированными фирмами, входящие в станок в качестве комплектующих изделий. По номенклатуре запас охватывает около 90 процентов всех изделий, входящих в комплектацию станка. Естественно, что на складе не хранятся такие базовые детали, как станина или корпус коробки перемены передач и т. п.

Многолетний опыт дает специалистам возможность определить номенклатуру складских запасов с завидной точностью. Это сложная проблема для всех, кто производит и поставляет машины на рынок. Как мне кажется, это настоящее искусство, не лишенное, конечно, технического расчета и, может быть, интуиции. В самом деле, каких и сколько деталей следует положить на склад? Это оценка знаний технического персонала, его квалификации. Мне было показался недостаточно обоснованным, например, такой принцип закладки запасных частей к снятым с производства станкам, который применяет фирма «Эрно Сомуа»: если в течение года деталь запрашивалась покупателем хотя бы однажды, то минимум две такие детали должны быть на складе. Фирма утверждает, что это подсказано практикой.

На фирме действуют неумолимые правила, касающиеся обеспечения запасными частями станков. Вот некоторые из них.

При запуске в производство новой модели станка определенное количество запасных частей должно поступать на склад прежде, чем станок пойдет в продажу.

Для обеспечения производства запасных частей к станкам, снятым с производства и не имеющимся на складе, ведется картотека, насчитывающая более 300 тысяч наименований,

зафиксированных на микрофильмах в виде чертежей деталей, по которым будет немедленно изготовлено нужное изделие.

Завод обязан перед началом производства новой модели станка представить в управление по техническому обслуживанию заполненную форму паспорта станка, каталог запасных частей, перечень приспособлений, рабочие чертежи деталей и перечень покупных изделий.

Главное основополагающее правило, выражающее всю стратегию фирмы,— поставка запасных частей осуществляется в течение всей жизни станка. Пока он находится в строю у покупателя — он диктатор, а не проситель. Обслуживание клиента — это заработок для фирмы. Это ее жизнь.

Такова практика технического обслуживания в этом быстро изменчивом мире. Стратегические принципы сервиса остаются стабильными уже много лет, совершенствуются сама технология обслуживания, ее формы и эффективность.

В свое время Генри Форд, крупнейший промышленник Соединенных Штатов, изрек, что «единственной основой настоящего бизнеса является сервис». Возможно, эту истину подсказали ему его опытные помощники: инженеры, которых он не любил, или коммерсанты, что делает изречение еще более весомым.

Ну а как ведут себя другие фирмы?

Мы попытались опросить с помощью торговых представителей и советских фирм за границей виднейших представителей бизнеса машиностроения. Мы задавали один и тот же вопрос: какой период охватывает поставка запасных частей к машинам, в том числе снятым с производства?

Наберемся терпения и послушаем, что ответили бизнесмены.

Директор фирмы «Гутехофнунгсхютте» (ФРГ), которая поставляет компрессоры, турбины, оборудование для атомных станций: «Фирма гарантирует выполнение заказов на запасные части к оборудованию независимо от срока его поставки до конца жизни оборудования».

Заведующий отделом фирмы «Ренк Ксерокс» (Англия), которая поставляет счетно-решающие, копировальные и множительные машины: «Мы гарантируем обеспечение машин запасными частями на весь период их жизни».

Генеральный директор фирмы «Виккерс» (Англия), которая поставляет различные прессы: «В течение всего периода жизни прессов в 35—40 лет предприятия гарантируют изготовление и поставку любой детали по заказу покупателя».

Директор фирмы «Херманн Трауб машиненфабрик» (ФРГ), которая поставляет металлорежущие станки, автоматы и полуавтоматы: «Мы гарантируем поставки запасных частей до конца срока жизни машин. При этом фирма гарантирует поставку к ее станкам запасных частей, электроники и гидравлики, закупаемых ею у других фирм».

Директор фирмы «Альфа-Лаваль» (Швеция), которая поставляет пищевое оборудование: «Для того чтобы не потерять рынок и клиента, фирма исходит из ответственности за работу поставленного оборудования и обеспечивает свои машины необходимыми запасными частями до конца срока их эксплуатации».

Руководитель полиграфической фирмы «Солна Оффсет» (Швеция): «Фирма обеспечивает поставки запасных частей по запросам покупателей до конца срока эксплуатации поставленного ею оборудования».

Директор фирмы «Смит-Болнес» (Голландия), которая поставляет дизели: «Фирма готова поставлять запасные части к своим дизелям до конца срока их жизни».

Руководители итальянских фирм «Фиат» (дизели, дорожно-строительные машины, компрессоры, тяжелые тракторы, автомобили), «Иноченти», «Оливетти» (станки металлорежущие, прессы, автоматические линии, электронно-счетные и печатные машинки), «Меккано-тессиле» (текстильное оборудование), «Монтанарк» (пищевое оборудование) в беседе с представителем советского торгпредства в один голос заявили, что их фирмы продолжают поставлять запасные части к своему оборудованию по заказам покупателей до конца жизни машин.

Руководители бельгийского филиала американской фирмы «Катерпиллар» (тракторы, дорожно-строительные машины), заявили: «Фирма придает первостепенное значение обеспечению машин запасными частями и гарантирует бесперебойное снабжение ими в течение 25 лет. Однако и по истечении этого срока может поставлять любую запасную часть, поскольку в США имеется завод, который специализируется только на изготовлении запасных частей».

Как видим, руководители машиностроительных и станкостроительных фирм рассматривают сферу обслуживания и ремонта оборудования как добавочный сектор промышленного рынка, способный стать для фирм-поставщиков источником дополнительной прибыли. По оценке главного управляющего департаментом обслуживания фирмы «Дженерал электрик», стоимость обслуживания оборудования исчисляется в рамках

всего промышленного рынка в 2,5 миллиарда долларов, а в ближайшее десятилетие вырастет до 6 миллиардов долларов.

Множество гигантских и малых фирм всех категорий заявляют, как правило, одно и то же. Тем досаднее, что такие простые истины еще не дошли до сознания некоторых работников наших машиностроительных министерств и предприятий. Только отдельные заводы пришли к правильным выводам и начали, хотя и не очень смело, организацию фирменного технического обслуживания, сравнительно близкую к международным принципам сервиса машин. Правда, это только начало, но оно радует.

В заключение следует упомянуть о том, что там, где мы не успеваем поставлять запасные части к нашим машинам за рубежом, этим пользуются японцы, итальянцы, испанцы и другие промышленники, которые знают, на чем можно заработать. Они открыто выпускают каталоги запасных частей к нашим машинам. Такие фирмы называют «пиратами».

Французская фирма «Рено» добилась успеха на внешнем рынке в первую очередь благодаря хорошей организации технического обслуживания. За рубежом она имеет весьма разветвленную и надежную сеть технического обслуживания. Агентская сеть компании за границей насчитывает более 11 тысяч точек. Фирма обеспечивает доставку затребованных запасных частей в любое место за океан за 48 часов. За период с 1955 по 1973 год экспорт автомобилей фирма увеличила в 12 раз (с 64,9 тысячи в 1955 году до 809,3 тысячи в 1973 году). В последующие годы фирма продолжала действовать так же успешно.

Один из печатных органов французских деловых кругов, проанализировав опыт последних лет, утверждает, что широкая сбытовая сеть и широко организованная служба ремонта являются при продаже показателем первостепенной важности, даже более важным, чем цена, скажем, машин.

Таков итог рассуждений по вопросу технического обслуживания машинно-технических изделий.

Сегодня в деловых кругах мира все чаще слышишь обеспокоенность: японские станки, японские роботы, японские автомобили, японские видео... Какое же чудо произошло в Японии? Как смогла страна, у которой импорт алюминия составляет 100 процентов, нефти — 99,8, железной руды — 98,4, дерева и стройматериалов — 66,4 процента, стать признанной мировой экономической державой? Как такая перена-

селенная островная страна, занимающая территорию меньше, чем Калифорния, смогла за три десятилетия сделать скачок от военного поражения и чуть ли не мануфактурной промышленной системы до положения высокотехнологического агрегата?

В ранние послевоенные годы японского броска бизнесмены бывшей островной империи стремительно изучали мир в поисках патентов и новых технологических решений. Японские бизнесмены не гнушались учиться у иностранных специалистов, часто с мучительно-утомительными подробностями, с дотошливой точностью в вопросах допытываясь, как они ведут свои дела. Нация испытывала ненасытный голод к иностранным техническим достижениям. И вот сегодня даже на американские изделия японцы смотрят свысока. Профессор экономических наук Токийского университета опубликовал книгу по проблемам экономики и качества США, которую озаглавил «Великая болезнь Америки». Не правда ли, как поразительно переменились позиции?

Когда фирма «Комацу» представила на выставке гигантский бульдозер на базе трактора мощностью в 1000 лошадиных сил, явно превосходивший аналогичную машину фирмы «Катерпиллер» мощностью 700 лошадиных сил, президент фирмы «Катерпиллер» Морган заявил: «Я не очень удивился, увидев прототип трактора мощностью 1000 лошадиных сил. Об этом говорили. Величина их машин явно рассчитана на привлечение большого числа зрителей. У нас нет планов выпуска трактора мощностью больше 700 лошадиных сил». Однако на выставке не было более заинтересованных наблюдателей, чем специалисты «Катерпиллера». Директор завода «Комацу» с гордостью заявлял, что он лично сфотографировал четырех американских инженеров этой фирмы, изучавших и измерявших оборудование его фирмы на выставке в Хьюстоне (США). При этом он с улыбкой сказал: «Десять лет тому назад нас бы поймали за этим делом».

Японский внутренний рынок является в основном полем сражения для большинства японских компаний, что несомненно способствует конкурентоспособности изделий на внешнем рынке. Новая продукция появляется на японском рынке с головокружительной быстротой. Сами же японцы утверждают, что в этом нет ничего загадочного. Высокую производительность труда можно в значительной мере объяснить рациональными методами хозяйствования.

Острая конкурентная борьба, как это ни парадоксально,

ведет в то же время к расширению международной кооперации в промышленном производстве.

Ведя речь об использовании различных схем организаций фирм, неодинаковых по величине и по составу, приходишь к выводу, что такое сочетание крупных и мелких фирм вполне закономерно и безусловно оправдано.

По американским данным, удельный вес фирм в наукоемких отраслях промышленности преобладает в общем числе новых компаний: уже в 1978 году он составил 30,2 процента.

Освоение новых технических решений в целях экономии топлива и сырья, замена старых технологий, которые не обеспечивают рентабельность производства, иными словами, появление новых высокотехнических фирм со сравнительно небольшим объемом производства осуществляется иногда путем отпочкования от крупных корпораций, а иногда созданием специализированной фирмы, автономно управляемой внутри крупной монополии. Для мелкой фирмы — как внутри корпорации, так и существующей отдельно — полная автономность невозможна, ибо нельзя избежать влияния крупных корпораций. Зато когда специализированная небольшая фирма существует внутри корпорации, ей обеспечена финансовая поддержка, особенно в первые годы неприбыльного существования.

Для содействия развитию научно-производственных компаний в составе федерального правительства США создана администрация по делам малого бизнеса, которая имеет свою программу финансирования. О масштабе финансовой помощи можно судить по следующим данным: в 1980 году невозвращенная сумма прямого кредита и кредитных гарантий, предоставленных с 1954 года малому бизнесу из федерального бюджета, составила 16,2 миллиарда долларов.

Среди законодательных мероприятий в США в области торговой политики, содействующих формированию и развитию научно-производственных фирм, важное место занимает закон 1982 года об экспортных компаниях. Он предусматривает предоставление ряда преимуществ внешнеторговым фирмам, занимающимся экспортом продукции научно-производственных компаний. Кроме того, такие фирмы освобождаются от выполнения связанных с экспортом финансовых, страховых, транспортных и некоторых других операций и имеют возможность получить выручку в короткие сроки.

Характерна программа помощи малому бизнесу, проводимая Национальным научным фондом США. Она направлена на стимулирование создания технических новшеств и помогает

привлекать внимание малых фирм к научно-техническому прогрессу. В конечном итоге происходит создание активно и плодотворно действующих научно-производственных компаний, помогающих реализации достижений науки и техники. Эти компании являются источником, питающим систему освоения новейшей технологии и конструкций машин, приборов, управленческого и организационного опыта. Их главная задача состоит в том, чтобы доказать реальную возможность быстрого внедрения технических новшеств.

Самое краткое упоминание о важнейших технических новшествах, освоенных малыми фирмами США в XX столетии, доказывает их плодовитость. Ими созданы, например, приборы для кондиционирования воздуха, сочлененное тракторное шасси, искусственная кожа, автоматизированный раскрой ткани, бакелит, каталитический крекинг нефти, компьютер для измерения кровяного давления, хлопкоуборочная машина, искусственный сердечный клапан, теплочувствительный сенсор и т. д. и т. п. В общем, от застежки-молнии до фотоаппарата «Поляроид», от безопасной бритвы до персонального компьютера.

Из малых фирм нередко вырастают довольно крупные корпорации, получающие значительные прибыли от внедрения современной технологии в широком понимании этого слова. Заметим, что в штате Массачусетс появился ряд научно-производственных компаний, предназначенных главным образом для использования военных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в гражданском производстве. Значительное место занимает созданный в 1977 году совет по наукоемкой технологии штата при Массачусетском технологическом институте, куда вошли представители 125 научно-производственных компаний. Подобный опыт оказался полезным и заимствован другими штатами.

Это не единственная форма ускорения внедрения научно-технических достижений. Само собой ничего не делается. В этом смысле вполне справедливо высказывание американских исследователей о том, что наращивание объема исследований в послевоенное время достигло такой степени, как будто сам этот процесс автоматически приводит к увеличению новой продукции и услуг. Научно-техническая политика попала во власть экономических показателей, благодаря которым новые идеи реализуются в промышленности и сфере услуг.

Крупные фирмы в высокоразвитых в промышленном отношении странах по-прежнему уделяют проблеме внедрения

научно-технических достижений первостепенное внимание. Могущественные корпорации в системе руководства группой предприятий имеют сильные подразделения, призванные заниматься их разработкой, умело используя финансовые возможности и мощный производственный аппарат. Они также вовлекают в свою орбиту небольшие фирмы с численностью занятых до 500 человек. Еще раз подчеркиваем, что новым являются именно научно-производственные фирмы, которые могут входить в состав корпорации и существовать самостоятельно, автономно, независимо, как конкуренты крупных фирм.

За десятилетие (с 1975 по 1985 год) в различных странах мира были созданы научно-исследовательские центры, которые объединяют различные виды деятельности фирм в области развития технологии. Главная задача таких центров — распространение и практическое использование научно-технических знаний.

Существует и международный научно-исследовательский центр «София антиполис» (Франция), в котором участвуют Италия, ФРГ, Швеция, Таиланд, Япония. В середине 1984 года в этом международном центре состоялась встреча представителей капиталистических стран Западной Европы, Дальнего Востока и США. Обсуждались вопросы координации деятельности отраслевых ассоциаций и повышения эффективности в работе.

Для доступа к новейшей технологии, методам организации и управления производством, более совершенным методам ускоренного внедрения разработок используется и такая форма, как капитальные вложения в других высокоразвитых в промышленном отношении странах и организация совместных разработок и производство продукции. Особенно преуспевают японские бизнесмены, которые безошибочно выбирают момент, когда, скажем, какая-либо американская фирма, обладающая определенным промышленным опытом, попадает в трудное финансовое положение. Японцы покупают ее акции, иногда даже контрольный пакет, становятся акционерами или главным акционером и нанимают американских технических руководителей. Налицо, как видим, взаимный обмен опытом по принципу сообщающихся сосудов.

И японцы не исключение. Так, шведская компания «Альфа-Лаваль» купила акции американской биотехнической фирмы «Джинентек», одновременно финансируя компанию аналогичного профиля у себя в стране.

Западногерманский концерн «Сименс» приобрел долю

собственности в американских фирмах «Литроникс» и «Эдвантст микро дивайсиз» по производству проводников. Известно, что технический уровень микрокомпонентов оказывает положительное влияние на конкурентную способность продукции концерна.

Развивающиеся страны также образовывают смешанные фирмы с фирмами более развитых стран, что приравнивается к передаче технологии. В начале 80-х годов смешанные фирмы появились в Китайской Народной Республике.

Из отечественного опыта по организации внедрения научно-технических разработок, безусловно, заслуживает внимания деятельность Академии наук Украинской ССР, возглавляемой академиком Б. Е. Патоном. Об активном участии институтов и предприятий академии говорилось в разделе о продаже отечественных лицензий. Но работа украинских ученых более многогранна. И на ней следует остановиться.

В период Великой Отечественной войны Институт электросварки Академии наук УССР принимал участие в разработке технологии автоматической и полуавтоматической электросварки корпусов танков Т-34 на заводе «Красное Сормово» и на других заводах. Руководил институтом отец нынешнего президента Академии наук УССР Е. О. Патон. Его заслуги в этой области можно назвать историческими. Институту был присущ высокий уровень отработки технологии, поразительная скорость внедрения.

Стиль работы коллектива института, деловое сотрудничество с промышленностью, рожденное в грозные годы, получило развитие в послевоенные годы восстановления народного хозяйства, разгорелось в мощное пламя борьбы за научно-технический прогресс в наши дни. Многочисленные работы Е. О. Патона по сварке общеизвестны. Под его руководством в 1953 году в Киеве был построен целиком сварной мост через реку Днепр. Этот мост так и называется — Патоновский. Без преувеличения можно утверждать, что это одно из детищ научно-технической революции.

Работники многих отраслей промышленности страны хорошо знают и высоко ценят достижения института. Тут мы видим родство и душевный союз между наукой и производством. Сегодня это наиболее характерная черта деятельности в целом всей Академии наук УССР.

Естественно, что для успешной работы подобных организаций требуется до конца решить вопросы приоритетного финансирования и материально-технического снабжения. Такая си-

стема, обеспечивая ускоренное внедрение разработанных исследований, может успешно действовать не только на Украине, но и целиком во всей стране.

Промышленные предприятия практически любого министерства при получении необходимой документации и образца изделия в состоянии в короткие сроки наладить серийное производство новинки. В этом убеждает множество примеров. Вот один из них. Институт электросварки имени Е. О. Патона отработал все, что было необходимо для серийного производства рельсосварочной машины, и оно было налажено на Каховском заводе Министерства электротехнической промышленности. Машина сразу получила одобрение на международном рынке.

Чем же объяснить успешную работу Украинской академии наук? Может быть, ей отпускается больше средств, чем другим, или даются какие-либо особые льготы? Нет, конечно. Главное заключается, на мой взгляд, в понимании значения науки и техники, в умении организовать работу ученых, в хорошо налаженном сотрудничестве с промышленностью. Большое значение имеет короткий срок внедрения, способность доводить дело до конца, то есть генерирование научных достижений и перенос их в действующее производство. Президент Академии наук УССР Б. Е. Патон говорит: «Создание в системе Академии наук УССР собственной опытно-конструкторской и экспериментально-производственной базы — это 10 опытных заводов, 27 опытных и экспериментальных производств, 32 конструкторских бюро, 5 вычислительных центров».

Безусловно, положительно сказывается организация инженерных центров, которые явились важнейшим звеном в технологической цепочке внедрения. Функционирует шесть научно-технических комплексов, в состав которых наряду с собственно институтами, специалистами и службами входят конструкторские бюро, опытные производства и опытные заводы.

Борис Евгеньевич Патон более четверти века возглавляет Академию наук Украины. Он известен у нас и за рубежом как крупнейший организатор взаимодействия между фундаментальной и прикладной наукой, между теорией и практикой, между научными разработками и реальной конструкцией, технологией, то есть получением конечного продукта труда.

Здесь наука не просто катализатор, способствующий достижению практических результатов, а непременная составляющая сила научно-производственного комплекса, иначе говоря, процесса научно-технической революции. Достижение ее вершин является девизом любой научно-производственной орга-

низации. Все к этому стремятся, хотя есть и исключения, но не все достигают нужного практического результата. Путь к конечной продукции не ровная дорожка, покрытая асфальтом. Он начинается муками творчества, выработкой идей и кончается муками их внедрения. Довольно часто на этом трудном пути встречается дремучий и непроходимый скепсис, но все же чаще пафос достижения и преодоления препятствий побеждает. Тут не обойтись без волнений — неудач и радости успеха. Романтика труда — участница похода к вершинам научно-технического прогресса — всегда рядом. Никто не должен руководствоваться своими удобствами в ущерб делу. Этого правила Борис Евгеньевич придерживается твердо и вместе с партийной организацией прививает коллективу ученых и производственников принципы ленинского стиля, навыков работы и жизни.

Каждая встреча с ним не только приятна, но и полезна. Ведь Патон находится в постоянной связи не только с промышленностью, но и, как уже было сказано, с внешней торговлей.

В 1985 году Борис Евгеньевич посетил Всесоюзное объединение «Станкоимпорт». Нужно было обсудить ряд перспективных направлений в области сверхтвердых сплавов, в том числе синтетических алмазов. Были и другие проблемы, которые касались сварки, практического использования международного научно-технического опыта и др. Затем он осмотрел демонстрационный зал Всесоюзного объединения, полюбовался его прекрасной организацией, новинками металлообрабатывающего оборудования, инструментом на базе применения сверхтвердых сплавов и многим другим.

Смотрю на Бориса Евгеньевича и вспоминаю о вкладе его отца Евгения Оскаровича в науку и практику, думаю о преемственности поколений, о появлении новых молодых сил в науке и технике, в производстве.

Обращаюсь к Борису Евгеньевичу:

— Прав ли был Марк Твен, который сказал, что человек с новой идеей считается чудаком до тех пор, пока она не будет с успехом осуществлена, если это отнести к истории изобретения автоматической сварки, например?

— Да, аплодисментов не было. Даже наиболее передовые специалисты и работники машиностроения, привыкшие ставить заклепки, не сразу поверили в сварку. Трудно было расставаться с хорошо освоенной технологией. Достигнута виртуозность в нагреве заклепок, подаче их к месту работы и самом процессе клепки. Создана традиция, которая в данном случае является помехой.

— В чем причина быстрого внедрения сварки вообще и автоматической в частности?

— Это была суровая необходимость, понимание обстановки, особенностей периода Великой Отечественной войны. Отсюда большая скорость внедрения.

— Какова роль ученых, техников, рабочих в ускорении внедрения новых идей в науке и технике? В чем главное?

— На каждом этапе новая техника казалась всегда более сложной, чем в прошлом, она требовала особых усилий и времени... Здесь самое важное — человеческий фактор. Он имеет и будет иметь самую большую силу ускоренного развития.

— Борис Евгеньевич! Теперь прозаический вопрос. Заранее прошу извинения. Ваша машина по автоматической сварке рельсов пользуется громадным и непрерывным спросом на международном рынке, а завод не справляется с нашими заказами, хотя имеет хорошо отработанную техническую документацию, переданную институтом. Есть очень срочный и выгодный заказ. Нужно несколько машин изготовить на вашем экспериментальном заводе.

Борис Евгеньевич улыбается, не спешит с ответом, размышляет, видимо, это в принципе нежелательно, ведь экспериментальный завод должен заниматься своим делом.

Он объясняет, что некоторые отраслевые министерства отстают с организацией серийного производства машин, хорошо отработанных в институтах Академии наук, что интерес к освоению принципиально новых машин создает опасность невыполнения заводом плана. Тем не менее берет письмо с изложением просьбы Минвнешторга. Это означает, что машины для экспорта будут сделаны в самые короткие сроки с высоким качеством.

Понимаю, что решение принято без энтузиазма, что проблем у президента Украинской академии наук много, очень много — и средних, и в масштабе общегосударственного значения.

— Борис Евгеньевич! Работникам внешней торговли представляется, что вы хороший архитектор по строительству надежных мостов, соединяющих оба берега фундаментальной и прикладной науки с промышленным производством. Это исключительно важно для ускоренного внедрения новых идей в жизнь.

— Это, может быть, и так... Здесь очень многое зависит от людей, которые объединены в научно-производственный комплекс. Как говорят кубинцы, трабаха, трабаха и еще раз трабаха, то есть работать, работать и еще раз работать.

Другие страны, в частности США, также занимаются созданием особых организаций и служб, внедряющих научные исследования и разработки на весьма льготных финансовых условиях для работы этих учреждений. Все подчинено одной цели — поддержать конкурентоспособность промышленности на мировом рынке.

Расходы на внедрение научно-исследовательских разработок достигают значительных размеров. С давнего времени американцы придерживаются следующей пропорции: 1:10:100, где единица — это расходы на фундаментальные исследования, десять — на прикладные науки и сто — на внедрение. Это соотношение подтвердила и английская газета «Файнэншл таймс» (26 июня и 1 июля 1985 года): «...каждый фунт, потраченный на научно-исследовательские нужды, требует вложений в размере 10 фунтов на опытно-конструкторские работы и 100 фунтов для организации производства и сбыта, чтобы можно было рассчитывать на успех на мировых рынках».

Вероятно, на практике могут быть некоторые отклонения. Но порядок цифр, как видим, остается за рубежом в силе уже длительное время.

Все это необходимо принимать во внимание при планировании расходов на научно-исследовательскую деятельность и организацию производства и сбыта, конечно, не только для экспорта.

В целом весь комплекс НИОКР — это большая сила, без которой просто невозможно решить задачу ускорения темпов внедрения нового. Многогранность и масштабность деятельности Академии наук УССР является прекрасным примером служения Родине, превосходно налаженной организации проведения в жизнь политики партии.

Трудностей на пути к внедрению результатов фундаментальных исследований у нас в стране много. Свою роль играет тут многоотраслевой характер промышленности, порождающий немало различных однотипных организаций, принадлежащих разным ведомствам. А ведь из практики известно, что ни ведомство, то своеобразная крепость с круговой обороной против наступления отрядов новых технических идей, против растущих требований к производителю. Здесь нельзя ограничиваться полумерами для устранения подобных трудностей. Но не следует, конечно, забывать и о возможностях социалистической экономики. Речь идет не о резервах, а о возможностях, превращение которых в сами резервы требует большой работы, упорства и настойчивости, пота и нервов. Система внедрения

нового требует новых форм, коль скоро существующие не помогают. Как говорил Д. И. Менделеев, идея должна работать не в принципе, а в металлическом корпусе. Жаль, что порой об этом забывают.

Естественно, что не одна техника решает дело. Важное значение имеет человеческий и социальный факторы. В условиях нашей страны они весьма благоприятны, их надо умело использовать.

Партия и правительство принимают важные решения, направленные на развитие научно-технического прогресса. Особое место занимает постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 18 августа 1983 года «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве», где подчеркивается, что развитие науки и техники стало одним из главных направлений соревнования между социалистической и капиталистической системами. Намечены и проводятся в жизнь практические организационные меры для выполнения поставленных задач, вытекающих из этого постановления.

Программой КПСС предусмотрено ускорение научно-технического прогресса в качестве главного рычага повышения эффективности производства. Подчеркивается первостепенное значение быстрого производственного обновления на базе передовой техники и проведения коренных преобразований в технике и технологии, использования всех факторов, влияющих на значительное повышение производительности труда. Особая, ключевая роль отводится машиностроению.

В центре экономической политики партии всегда будет находиться всемерное повышение технического уровня и качество продукции, ее конкурентоспособности на мировом рынке. Апрельский (1985 года) Пленум ЦК КПСС дал критическую оценку состояния народного хозяйства, развития экономики, науки и техники, обратил внимание на крупные недостатки в деятельности хозяйственных и партийных руководящих кадров, призвал изменить методы хозяйствования, в основе которых должен быть ленинский стиль работы.

Неодолимое движение науки и техники — закономерность нашего времени. Научно-технический прогресс стал наиболее мощной экономической силой в мире. Объективная необходимость революционного развития науки и техники продиктована властным голосом самой жизни. Никто, в том числе и наше государство, не может стоять в стороне от этого процесса. Быть вне его — значит лишиться его плодов, задержать поступательное движение общества.

Продавец и покупатель могут быстро определить по конечному продукту промышленного производства, иначе говоря, товару, поступающему на мировой рынок, на каком этапе научно-технической революции находится та или другая страна, какова зрелость науки и техники, промышленного и сельскохозяйственного производства, элементов инфраструктуры и, самое главное, какова квалификация кадров народного хозяйства.

По изделиям можно определить, по какой технологии они сделаны, уровень мастерства исполнителя. Во многих случаях можно заметить, из какой страны поступил товар, даже без надписи о месте изготовления.

Положение любой страны на мировом рынке в значительной мере находится в прямой зависимости от степени овладения ею научно-техническим прогрессом. Высокий его уровень — прямая, широкая дорога к успеху на рынке, в развитии экономики.

Это, конечно, в первую очередь относится к экспорту машинно-технических товаров. Однако сегодня добыча нефти, газа, леса, руды, угля также требует высокого развития соответствующих отраслей промышленности, в частности машиностроения. Речь идет не просто о любых машинах и любой технологии, а о самых современных, обладающих свойствами, согласующимися с требованиями научно-технической революции. Речь идет о гибкости всей системы обрабатывающей промышленности. Речь идет о союзе мысли и дела.



Образование мирового рынка по торговле научно-техническим опытом.— Комплекс-компьютер и программирование.— Практика заимствования опыта.— Создание «Лицензинторга».— Экспорт — импорт лицензий.— Использование опыта — экономия времени.— Роль информации

Сущность научно-технического опыта на сегодня в целом мире, наверное, полнее всего можно выразить, если вспомнить суть интеграла: бесконечно большое количество бесконечно малых слагаемых.

Свой опыт, даже если он очень большой, неизбежно в какой-то степени односторонен. Значит, его надо обогащать, если угодно, опылять, оплодотворять опытом других. Чужой опыт, подобно удобрению, своевременно и правильно внесенному в собственную почву, дает ощутимую прибавку урожая.

Много лет тому назад сформирован и ныне действует мировой рынок торговли научно-техническим и производственным опытом, который является в известной мере специфическим. Потребность в обмене опытом очевидна. К. Маркс писал по этому поводу: «Всякая нация может и должна учиться у других» [1].

Формы обмена научно-техническим опытом могут быть самыми разнообразными. В наши дни наиболее распространены продажа и приобретение лицензий.

В 1982 году объем платежей за лицензии в мире превысил 15 миллиардов долларов. Объем выпускаемой продукции с использованием лицензий оценивается в сумму около 300 мил-

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч., т. 23, с. 10.

лиардов долларов, а число стран, закупающих лицензии, превысило 115. В настоящее время закупка лицензий превратилась в важное средство для решения крупных технологических проблем, ускорения научно-технического прогресса, налаживания научно-технических связей между государствами.

Широкий размах заимствования и передачи опыта, существующий между странами, свидетельствует об ошибочности точки зрения некоторых специалистов, которые утверждают, что импорт лицензий — показатель технической отсталости страны-покупателя, ущемляет ее престиж.

Статистика мировой торговли лицензиями говорит о том, что платежи за их покупку значительно превышают поступления от продажи в таких высокоразвитых странах, как ФРГ, Италия, Франция, Япония, Голландия, Швеция и др. Япония платит за лицензии в 3,3 раза больше, чем получает, Франция, ФРГ и Швеция — в два с лишним раза. Исключением в этом отношении являются только США и Великобритания, где поступления выше платежей.

Торговля научно-техническим опытом — одно из самых перспективных явлений в мире. Импорт зарубежного научно-технического опыта на базе лицензионной формы дает промышленности возможность экономить время и средства при решении актуальных проблем на высоком техническом уровне, служит хорошей основой для дальнейшей творческой работы, как бы в качестве трамплина открывает новые горизонты в развитии промышленности, сельского хозяйства и экономики вообще.

Экспорт отечественного научно-технического опыта — непременный компонент обмена опытом с другими странами. Ускоренное распространение современной технологии в международном масштабе повышает конкурентную способность наукоемкой и другой продукции. По данным зарубежных экономистов, на основании анализа деятельности 44 крупнейших корпораций США за 1945—1976 годы время, которое проходит с момента внедрения новой технологии на американских предприятиях до начала ее использования в других странах, постоянно сокращалось. В 1971—1976 годах оно уменьшилось в 3 раза по сравнению с 1945—1950 годами.

Япония также непрерывно сокращает время внедрения технологии производства новых товаров, успешно заимствуя опыт других стран, особенно США. Это обстоятельство повышало конкурентную способность японских товаров, нередко в ущерб фирмам, у которых покупались лицензии.

Известно немало различных путей, которые применялись японцами. В печати многократно публиковались сообщения о том, что некоторые японские фирмы обращались к незаконным приобретениям секретов. Например, была выявлена дюжина бизнесменов, пытавшихся по поручению фирмы «Хитачи» и «Мицубиси электрик» купить секреты, украденные у американской фирмы ИБМ.

Фирма «Хитачи» утверждает, что ее компьютеры так же хороши, как и компьютеры ИБМ, но они нуждаются в программном обеспечении для того, чтобы сделать машины конкурентоспособными. Хотя некоторые сведущие промышленники предполагают, что японцы могли получить информацию через легальные каналы, но обострение конкуренции между американскими и японскими фирмами вряд ли дало бы такую возможность. Американские фирмы с неприязнью относятся к любому японскому экспорту в США, начиная с автомобилей и кончая полупроводниками. Западноевропейские дельцы говорят, что, если японцы не научатся жить по правилам справедливой торговли, определяемым преимущественно Западом, их попытки завоевания рынка будут работать на холостом ходу. Однако это предупреждение не имеет реальной силы. Японцы уже завоевали рынок по многим видам наукоемкой продукции, технологий и активно продолжают работать в этом направлении. Эпизод, который описан выше, вероятно, не единственный и возможен в будущем, так как американцы и Западная Европа не всегда продают японцам свои достижения.

Как известно, некоторые формы промышленного шпионажа в капиталистическом мире продолжают иметь место и сегодня. Против бесплатного и незаконного использования научно-технического опыта принимается немало мер, например при испытании новых моделей автомобилей автополигоны строго охраняются.

То же самое делается при модельных испытаниях самолетов, морских судов и т. п.

На ряде зарубежных заводов, где приходилось бывать, при входе в цех на дверях нередко видишь плакаты с изображением фотоаппарата, перечеркнутого крестообразно жирными ярко-красными линиями. Это означает категорический запрет фотографировать.

Я спросил хозяина одного из предприятий:

— Почему вывешено такое предупреждение?

Он улыбнулся и сказал:

— Завтра у нас будут японские специалисты.

Изобретательность японцев в получении необходимой информации из других стран о новых разработках технологии не новость. Известно их стремление, и не без успеха, проникать в лаборатории американских университетов. Используя то обстоятельство, что многие университеты США нуждаются в финансировании научных исследований, японские крупнейшие фирмы передают им значительные средства в обмен на получение разработок.

По сведениям журнала «Бизнес уик», крупнейший японский конкурент американских компаний — корпорация «Тосиба» вложила 5 миллионов долларов в программу исследований в области электроники Аризонского университета и за это получила преимущественное право на приобретение лицензии на любую технологию, которая будет разработана в рамках этой программы. Аналогичным образом действуют японские фирмы «Мицуи», «Тоёта», «Сони» и др., которые финансируют программу исследований в американских университетах. Они принимают непосредственное участие в исследованиях практически во всех областях техники, начиная от создания современных ЭВМ в Станфордском университете и кончая конструированием дизельного двигателя в Принстонском университете.

Известно, что японцам недостает возможностей для проведения функциональных исследований. Путем международного сотрудничества они могут восполнять этот недостаток — говорит руководитель отдела науки и техники японской федерации экономических организаций Хироси Морикава.

Японские фирмы проявляют особый интерес к керамике, электронике, лазерной технике, биотехнологии и медикаментам.

В 80-е годы Массачусетский технологический институт регулярно получает от Японии такие крупные суммы, что в нем потребовалось ввести должность помощника директора, ведающего безвозмездными ссудами японцев. Этот институт также открыл в Токио свое представительство. Из 297 компаний, участвовавших в программе этого института, 45 японских. Среди них известные корпорации «Канон», «Мицуи», «Хитачи» и «Нипан электрик». Японские компании предоставили по одному миллиону долларов каждой из девяти кафедр, которые ведут исследования в области изготовления керамики, управления производством и связи. Но это еще не все. В 1983 году в американских колледжах обучалось свыше 14 тысяч студентов из Японии, и почти 30 — в аспирантуре.

Председатель правления американской автомобильной

компании «Хьюлетт-Паккард» Дэвид Паккард говорит: «Япония сильно зависит от результатов фундаментальных исследований в США и при этом умеет перенимать производственную технологию и опыт и выпускать на этой основе новые высококачественные товары. Японцы прекрасно понимают, что они извлекают огромную выгоду из американских исследований». Паккард за то, чтобы привлекать японские фирмы к финансированию научных исследований. Есть и противники, но последних японцы умело обходят.

Главным рычагом подъема экономики и развития современного промышленного производства служит все же использование легальных способов закупки научно-технического опыта других стран, в том числе социалистических. Для японцев безразлично, у каких стран приобретать, важен конечный результат. В 1955 году для импорта американской технологии японцы создали специальный центр «Джапэн продактив сентр», который действует в настоящее время и является зеркалом успеха азиатской страны. Деятельность центра наглядно объясняет, каким образом японская продукция стала синонимом качества и высокого уровня инжиниринга. Литература по этому вопросу широко и быстро распродается иностранным менеджерам, но все же главные сведения сохраняются только для японцев, и то не для всех.

За последние 30 лет японские фирмы затратили 10 миллиардов долларов на глобальные одноразовые платежи и роялти (форма платежа выпускаемой продукции) на иностранные технологии, которые американские и европейские фирмы были готовы охотно продавать. В том случае, когда они этого не желали, возникала необходимость со стороны Японии незаконных закупок. Твердый курс Страны восходящего солнца на импорт иностранного опыта уже во многом изменил лицо японской экономики. Значительная часть успеха на мировом рынке, который оказался заполненным японскими товарами, получение прибылей путем нового импульса старой технологии, прекрасное мастерство и способность к усовершенствованию, умение делать вещи быстрее, меньших размеров, дешевле говорят об успешном применении мирового опыта, и это направление остается в силе.

Однако копирование, даже искусное усовершенствование не являются единственным и надежным путем для продвижения вперед. Японцы хотят развиваться значительно быстрее, чем позволяет заимствование технологий. Для этого невозможно обойтись только прикладными науками, необходимо разви-

вать и фундаментальные, проводя собственные исследования. В связи с этим директор фирмы «Мацусита» Кисака признал: для того чтобы действительно осуществить это, необходимо будет в корне изменить свой образ мышления.

Сочетание этих двух направлений — обязательное условие движения вперед к вершинам науки и техники. Установление пропорции между ними зависит от уровня развития страны, от того, на какой фазе она находится в отношении науки и техники, а также от состояния ее экономики.

Успех собственных разработок прежде всего зависит от кадров, а затем уже от финансирования. Япония обладает отработанной системой подготовки технологических кадров. Инжиниринг и наука влекут к себе лучших выпускников университетов. Около 22 тысяч инженеров готовится в области электроники и электричества ежегодно, и число их растет (в США 19 тысяч). В Японии постоянно растет потребность в программистах материального обеспечения.

Японские фирмы концентрируют средства на развитие технологии промышленного и общепотребительского применения, в первую очередь для экспорта. Это важно в связи с тем, что технологическая мощь Японии уязвима, так как в стране нет большинства естественных богатств (нефти, природного газа и около 90 процентов других сырьевых материалов). Япония до 1973 года занимала основные мировые позиции в области потребительской электроники в ряде отраслей тяжелой промышленности (сталелитейной, автомобильной и судостроительной). 90 процентов видеомагнитофонов, производимых в мире, сделано в Японии.

При всех этих достижениях, как утверждают американцы, сектор экономики Японии в целом является непродуктивным по западным стандартам. Сельскохозяйственная отрасль выглядит крайне бедно по сравнению, например, с США. Жилищное строительство осуществляется весьма недостаточно, и сами японцы-интеллектуалы открыто называют свои жилища «кроличьими клетками» — термином, привнесенным европейскими визитерами. Иначе говоря, в некотором отношении Япония все еще является страной недостаточно экономически и культурно развитой, с низким жизненным уровнем населения. Хотя Япония по числу роботов опережает многие страны Европы, японец работает 2146 часов в году, француз — 1799, немец — 1728 часов.

Федеративная Республика Германии, имеющая наиболее развитый научно-технический потенциал в Европе, производит

многочисленные закупки лицензий на новую технологию, значительно превышающие продажу своих лицензий. Утверждение некоторых экономистов о том, что объем поступлений валюты от продажи своих лицензий является своего рода индикатором уровня научно-технического развития страны, в ФРГ отвергается. Многое зависит от специализации, сложившейся в мире между странами. По мнению японских и американских экономистов, сегодня никто не лидирует в технологической гонке. США занимают ведущее положение в чисто исследовательских и передовых технических разработках в области военной промышленности и освоения космоса. Использование технологии для коммерческих целей в известной мере ограничено, и американские разработчики не уделяют внимания экономической эффективности. Пентагон не волнует стоимость продукции, он просто хочет хорошую машину, говорит Эсаки из ИБМ.

По сложившейся специализации ФРГ имеет значительный опыт в проектировании и производстве металлургического и металлообрабатывающего оборудования, автоматических гибких линий, высокоточного приборостроения.

Поиск технических новинок за рубежом стал явлением, скорее, методом большинства, если не всех, фирм. Приверженность к этому отражает ту истину, что узкий национализм имеет мало шансов на мировом рынке. Рынок достижений науки и техники стал глобальным, патентование изобретений приобрело громадный размах. Информация, выраженная в форме патентов, представляет собой важный источник использования международного научно-технического опыта.

Широкий опрос руководителей крупных фирм из 16 капиталистических стран Европы подтверждает, что в техническом отношении Европа далеко отстала от США и Японии. По этой причине Западная Европа стремится приобретать передовую американскую и японскую технологию. По мнению голландской фирмы «Филипс», приобретать передовую американскую технологию через европейские фирмы более выгодно, чем через филиалы американских фирм, но «плохо, если не приобретать ее совсем».

Опросы в 1984 году широкого круга руководителей фирм Западной Европы подтвердили необходимость использовать научно-технические достижения других стран, отметив растущее сознание того, что для сохранения конкурентоспособности европейские фирмы не должны вариться в собственном соку.

Можно наблюдать, что ряд фирм Западной Европы меняет свой курс и более внимательно изучает возможности совместных разработок или других форм использования промышленного и научного опыта в странах по обе стороны Атлантического океана. Например, американская компания «Хонивелл инк.» объединила усилия со шведской фирмой «Эриксон телефон К^0», а «Телефон энд телеграф К^0» поддерживает связи с итальянской «Оливетти». Пока это касается, как видно, наиболее крупных и известных фирм.

Кроме того, Соединенные Штаты закупают станки и кузнечно-прессовое оборудование преимущественно с целью модернизации предприятий и снижения прежде всего издержек производства, а не для расширения мощностей.

Значительные успехи в развитии промышленности и сельского хозяйства достигнуты Индией, главным образом благодаря заимствованию зарубежного опыта. Это особенно характерно для металлургической, машиностроительной, энергетической, электронной промышленности. Закупая значительное количество лицензий и «ноу-хау» по ключевым позициям промышленности, Индия быстро их внедряла. Нередко закупка лицензий происходила одновременно с закупкой оборудования. Внедрение современной технологии позволило этой великой стране, минуя промежуточные стадии развития некоторых отраслей промышленности, достигнуть современного уровня. Масштаб этой работы внушительный. Особенно это заметно в области электроники, изделия которой не только используются внутри страны, но и поставляются на экспорт.

Несколько лет назад членов нашей торговой делегации поразило значительное развитие промышленности Индии, особенно тяжелого машиностроения и электронного оборудования. Неузнаваем уровень металлорежущего оборудования по производительности, точности и автоматизации. Станки с программным управлением не редкость, а скорее обычное явление. Довелось видеть современные обрабатывающие центры. Машиностроительные заводы, построенные с технической помощью Советского Союза, производят крупные экскаваторы, краны большой грузоподъемности и многое другое. Покупка и внедрение лицензий за границей — характерное для Индии явление.

Теперь и мы покупаем в Индии не только чай, кофе, перец и прекрасные ткани, но и отдельные группы станков, некоторые программы математического обеспечения ЭВМ и др. Так благотворно сказалось на Индии использование чужого опыта.

Естественно, что не одна закупка лицензий содействует дви-

жению вперед, этому помогает своевременная и полная информация о достижениях науки и техники. Но и здесь нужны усилия. Нельзя ждать, что все преподнесут на серебряном подносе. Информацию нужно собирать по крупицам, и, конечно, главным образом в интересах дела, а не только для защиты диссертаций. Еще и еще раз вспомним слова Владимира Ильича: «Никто и никогда ничего вам не *даст*, ежели не сумеете *брать*: запомните это» [1].

Систематические посещения в первую очередь лучших зарубежных фирм, приглашение специалистов этих фирм к себе, знакомство с отраслевыми выставками, ярмарками, устройство симпозиумов по научно-техническим достижениям, контакты с бизнесменами различных рангов, банками — важные формы работы. Полезны посылка в различные страны студентов, приглашение преподавателей из-за рубежа не эпизодически, а по определенной системе.

Советский Союз вплотную стал заниматься покупкой и продажей лицензий лишь в 60-е годы. «Наша страна обязана занять достойное место на мировом рынке лицензий»,— говорилось в Отчетном докладе ЦК XXIV съезду КПСС. Ныне решены основные вопросы финансирования на закупку лицензий и их внедрение. Определен порядок подготовки к продаже и закупке лицензий.

Закупка и продажа лицензий стали носить более или менее плановый характер. Часть лицензий на технологию приобретается вместе с комплектом оборудования. В управлениях предприятий созданы ячейки, которые занимаются вопросами патентования и лицензионными делами.

Создано специализированное внешнеторговое объединение «Лицензинторг», в обязанности которого входит ведение коммерческой работы по импорту и экспорту лицензий и «ноу-хау» в контакте с промышленностью, плановыми органами, ГКНТ, Комитетом по делам изобретений и открытий и др.

Вспоминается, как проходила организация «Лицензинторга». После того как коллегия Минвнешторга обсудила эту проблему и согласовала свои предложения с заинтересованными организациями, Минвнешторг счел целесообразным обратиться в правительство. Были подготовлены письмо и соответствующий проект постановления. Как и полагается тому быть, оставалось получить визы имеющих к этому делу отношение организаций, в том числе Министерства финансов СССР. Вот

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 46, с. 271.

тут-то и произошла заминка. Пришлось многократно посещать это уважаемое учреждение, убеждать в необходимости такого объединения.

В ответ я услышал:

— По нашему мнению, лицензии на научно-технический опыт — тот же товар, как и другие. Коммерсантов у вас вполне достаточно, даже с излишком. В общем, у вас есть кому поручить эту работу.

— Вы верно говорите, что лицензии являются товаром, обладающим, как и все, потребительной стоимостью, могут продаваться и покупаться. Тем не менее,— возражал я,— они имеют определенную специфику. Нельзя одному и тому же работнику продавать и покупать нефть и радиоприемники, лес и гидротурбины, алмазы и экскаваторы, тракторы и часы, приборы и прокатные станы, удобрения и дирижерские палочки и т. д.

— Давайте обойдемся без дирижерских палочек. Здесь ведь не консерватория,— иронизировал хозяин кабинета.

— Согласен. Обойдемся без палочек. Однако нельзя обойтись без специализированной организации — лицензия как товар имеет свою характеристику, свои особенности, имеет свой мировой рынок, методы рекламы, порядок патентования и т. п. Речь идет не только о покупке, но и о продаже лицензий на валюту. Поступления могут достигнуть ощутимых размеров, не говоря уже о пользе приобретения зарубежного научно-технического опыта в народном хозяйстве.

— Откуда у нас возможности, чтобы продавать лицензии? Где взять подобный товар для экспорта? Для покупки тоже нужны деньги и умение быстро внедрять полученную технологию. Полагаю, что ваше предложение преждевременно.

— Но у нас уже есть известный опыт закупки лицензий. Например, была приобретена лицензия на производство судовых дизелей большой мощности в Дании у фирмы «Бурмайстер энд Вайн», и они быстро внедрены в производство на Брянском машиностроительном заводе. Теперь эти машины не только обеспечивают отечественное судостроение, но уже продаются на валюту. Все расходы по приобретению лицензии компенсированы. Продали лицензию на технологию непрерывной разливки стали, электрошлакового переплава в несколько стран, в том числе в Японию и США... Опыт показал, что каждый завод, фабрика, научно-исследовательский институт имеет потенциальные возможности заинтересовать своим производственным, научно-техническим опытом деловых людей других

стран. Наиболее передовые научные организации — Киевский институт электросварки имени Е. О. Патона Украинской академии наук, Научно-исследовательский институт металлургического машиностроения Минтяжмаша. Но это только лидеры, есть и другие. Если вас интересует, можно дать дополнительную справку. Наличие возможностей неоспоримо. Покупать лицензии выгоднее, чем оборудование.

— С нашими возможностями по продаже вы вряд ли быстро можете иметь доход, чтобы обеспечить хотя бы расходы на зарплату самого объединения.

Согласия Минфин не дал. После этого состоялось еще несколько встреч. Слова, справки, обоснования, разъяснения. Наконец, последняя, заключительная встреча в знакомом кабинете. Хозяин достает из сейфа папку с надписью «Дело по «Лицензинторгу». Она несколько пополнела со времени первой беседы от вложенных в нее справок. Снисходительно улыбаясь, мой собеседник вопросительно глядит на меня и говорит:

— Мы, кажется, уже надоели друг другу, обсуждая один и тот же вопрос. Ведь дополнительные справки особенно убедительных доказательств не принесли.

— С этим трудно согласиться. Материал, представленный вам, вполне достаточен, чтобы поддержать наши предложения. На первое время объединение будет небольшое по численности. Дело покажет, стоит ли игра свеч. От нас нужно еще что-нибудь?

— От вас нужно обязательство, что Министерство внешней торговли гарантирует получить от экспорта лицензий и, как его еще там... «ноу-хау» деньги на зарплату этому объединению.

Такое обязательство было дано. Можно сказать, что это был исторический акт для начала большого дела, выгодного государству. Конечно, всем хорошо известен принцип: делать что-то более рискованно, чем вообще ничего не делать.

«Лицензинторг» из года в год увеличивает поступление валюты от экспорта, и не только на зарплату. А главное, увеличились закупки лицензий для самых различных отраслей народного хозяйства. Их уже не единицы, а многие сотни.

Но не будем преувеличивать значение «Лицензинторга», главное по-прежнему и во всех случаях остается за творцами научно-технического развития, за промышленностью и научными учреждениями, а не за коммерческой организацией, которой отведена роль подсобная, как это имеет место в торговле машинами и оборудованием, другими товарами.

Однако заслуга «Лицензинторга», бесспорно, в вопросах изучения рынка, в сборе информации, ценообразовании и координации между участниками процесса закупки и продажи лицензий. Кстати, зарубежные экономисты говорят даже, что специалист по маркетингу на фирме ценится не ниже изобретателя.

Восприимчивость наших кадров к опыту других стран должна быть важной чертой, необходимой для ускорения развития народного хозяйства. Естественно, что заимствование опыта никоим образом не означает копирование. Оно должно быть творческим. Говоря о претворении опыта других стран, В. И. Ленин подчеркивал, что «необходимо уменье критически относиться к этому опыту и самостоятельно проверять его» [1].

С момента, когда писались эти строки, прошло не одно десятилетие. Наше государство давно уж не из подготовительного класса. Это время прошло. Но тем не менее требовательность к самим себе должна повышаться с учетом меняющихся обстоятельств жизни, международного положения и задач интенсивного ускорения развития социалистического хозяйства.

Развитие научно-технического обмена нельзя замыкать в узкие рамки только ведущих направлений наукоемкой продукции, сложной технологии, гибких автоматических линий, роботизации, электроники, атомной энергии и т. п. Наши потребности возросли, мы заинтересованы в более широкой лицензионной политике многогранных отраслей народного хозяйства, в том числе легкой и пищевой промышленности, медицинской и др.

В 1987 году «Лицензинторг» отметил четверть века своего существования. Можно было бы привести впечатляющие цифры купленных и проданных за эти годы лицензий, но, пожалуй, лучше привести несколько примеров взаимовыгодной лицензионной работы. Ныне 2000 фирм из сорока стран являются партнерами «Лицензинторга». Созданы смешанные акционерные общества. Среди них «Текникон» в Италии совместно с фирмой «Италимпьянти», «Техноунион» в ФРГ вместе с «Ферршталь». Перспективы развития этих смешанных фирм весьма благоприятны, особенно если учесть, что подобная кооперация дает возможность добиваться наращивания взаимовыгодных сделок.

Сочетание разнообразных форм коммерческой работы позволило «Лицензинторгу» за годы своего существования расширить объем экспортно-импортных операций. Объединение

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 6, с. 24.

помогло отечественным предприятиям в приобретении наиболее современных, рентабельных технологических процессов и оборудования, что находится в полном соответствии с тенденциями развития народного хозяйства.

Опираясь на достижения наших ученых и конструкторов, «Лицензинторг» предстает за рубежом как серьезный продавец важнейших достижений советской творческой мысли. Среди них лицензии на установки непрерывной разливки стали, испарительное охлаждение доменных печей, использование советских ракетоносителей для выведения искусственных спутников Земли и межпланетных станций, лицензии на установки сухого тушения кокса, на факельное торкретирование конвертеров, способ электрошлакового переплава, детонационное нанесение высокопрочных износостойких покрытий, на фильтр-прессы и многое другое.

Теперь и в Минфине не удивляются, что поступление валюты идет, хотя трудностей на этом пути немало.

Среди первоочередных задач, которые поставлены XXVII съездом КПСС перед партией и народом, усиление социалистической предприимчивости. На съезде говорилось о том, что было бы заблуждением считать, будто в социалистических условиях автоматически обеспечивается соответствие производительных сил производственным отношениям. Жизнь и практика показывают, что на самом деле все обстоит гораздо сложнее. Да, социалистические производственные отношения дают простор для развития производительных сил. Но разве уже изжиты бюрократические и ведомственные препоны на этом пути? Перестраховщики, консерваторы, любители спокойной, безмятежной жизни, к сожалению, существуют не только в художественных произведениях или на уровне начальника ЖЭКа или торга.

Именно с такими препятствиями приходится сталкиваться социально активной личности, которая ставит задачи партии и государства выше своих личных, узковедомственных. Я много лет знаком с Владимиром Павловичем Кабаидзе, нынешним генеральным директором Ивановского станкостроительного производственного объединения. Его труд достойно отмечен званием Героя Социалистического Труда, ему и его коллегам присуждена Государственная премия СССР за создание современных станков типа обрабатывающий центр с числовым программным управлением. Среди множества титулов у Кабаидзе есть и негласный, которым его одарили острословы из Минстанкопрома — агент «Станкоимпорта». В общем-то ничего пре-

досудительного в этом нет, поскольку В. П. Кабаидзе много и плодотворно сотрудничает с этим внешнеторговым объединением. Было время, когда почти половина ивановских обрабатывающих центров шла на экспорт, принося стране не только валюту, но являя собой реальность уровня советского станкостроения. Помимо всего прочего, состязание ивановцев с передовыми западными фирмами позволяло заводским конструкторам, всему производству держаться, как говорится, в спортивной форме, не обрастать жирком благодушия.

Не все руководящие работники Минстанкопрома понимали важность и перспективность того, чем занимался Ивановский станкозавод, поставивший перед собой задачу не только избавиться от такого положения, когда ему приходилось публиковать в «Экономической газете» объявления о свободной продаже своих универсальных расточных станков, которые никто не хотел покупать, поскольку внутренний рынок был перенасыщен такими же изделиями с маркой заводов Москвы, Ленинграда, Одессы. Директор В. П. Кабаидзе и его коллеги-единомышленники решили создать станки, не уступающие по уровню лучшим мировым образцам.

Дело тут не в технических деталях, показывающих отсталость универсального станочного оборудования по сравнению с машинами, на производство которых нацелились ивановцы. Важно другое: следует почувствовать масштабность поступи провинциального завода, решившего пойти на состязание с ведущими фирмами мира. Делать как все? Ждать, когда кто-то даст указание начать «борьбу за новое»? Нет, этого не могла терпеть натура решительного инженера В. П. Кабаидзе. Он не был техническим прожектером. Ему помогли побывать на ряде зарубежных родственных предприятий, на международных выставках, увидеть в натуре продукцию соперников. И только после этого началось восхождение ивановцев к вершинам технического прогресса.

До 5 тысяч делегаций и отдельных посетителей в год бывают ныне у ивановцев. Всем хочется разгадать «секрет» станкостроителей текстильного края. А этого «секрета» нет в природе. Дело вовсе не в чуде, не в чьем-то руководящем хотении. В какой-то мере ответ на это дает выступление В. П. Кабаидзе перед коллективом объединения после того, как он возвратился в Иваново по завершении работы XXVII съезда КПСС, на который его избрали коммунисты области.

— Не скрою, приятно было слышать похвалы в адрес ивановских станкостроителей,— говорил В. П. Кабаидзе.— Делега-

ты с родственных нам предприятий, наши партнеры искренне радовались: «Поздравляем. Других критикуют, а вас хвалят. Заслужили». Действительно, мы сумели добиться большего, чем другие. Объем товарной продукции возрос за пятилетку на 74,5 процента при некотором снижении численности работающих. Увеличив более чем в 3 раза выпуск обрабатывающих центров, мы сэкономили на импорте 200 миллионов рублей. Нас ставят в пример. И пресса уделяет нам много внимания. Центральное телевидение не скупится на передачи. Словно все у нас так хорошо и похвально, что можно уже и на лаврах почить. А ведь это далеко не так...

Вот, как говорится, слова не мальчика, но мужа! Позиция человека, по-партийному озабоченного тем, что надо постоянно идти вперед, подниматься выше, непрестанно совершенствовать приемы социалистической предприимчивости, работающего без оглядки на рутинеров из главка, которые, вместо того чтобы создать новатору соответствующие условия, в лучшем случае равнодушно взирают на его усилия, а то и норовят помешать. И это не из далекого прошлого.

Вот, скажем, осенью 1985 года в Ганновере состоялась 6-я Международная выставка металлообрабатывающего оборудования и инструмента «ЕМО-6». Выставку посетило около 300 тысяч человек из 97 стран. Самые многочисленные группы посетителей прибыли из Швеции, Швейцарии, Италии, Японии и США. Из общего числа 1899 фирм, участвовавших в выставке, наша экспозиция была представлена продукцией 12 станкозаводов. Советские станки проигрывали в некоторых конструктивных и технологических решениях, в качестве эстетического исполнения, отделки, окраски. Следует добавить, что почти ни один из наших экспонатов не являлся серийной продукцией завода.

Ивановский многоцелевой станок с боковым инструментальным магазином цепного типа с ЧПУ «Модуль ИР-800», представлявший продукцию объединения, был приобретен западногерманской фирмой «Махо». Генеральный директор В. П. Кабаидзе о контракте на продажу своего станка узнал одним из последних, поскольку его на выставке в Ганновере не было.

Чем руководствовались в данном случае товарищи из Минстанкопрома? Может быть, опасением, которое можно выразить словами: нечего их баловать! Как же все это далеко от тех требований, которые ставит на нынешнем крутом переломе партия перед учеными, конструкторами, изобретателями, производ-

ственниками, отказаться от ориентации на средний уровень, сойти с позиций подражания, направить усилия на разработку и освоение принципиально новых, лучших в мире образцов. Остается надеяться, что у ивановцев хватит настойчивости и социалистической предприимчивости в дальнейшем движении по пути научно-технического ускорения. Ведь далеко не случайно именно на их долю выпала честь быть основателями первого международного станкостроительного объединения «Иваново—София», генеральным директором которого стал В. П. Кабаидзе.

Работа на принципах международной кооперации позволила объединению подняться на качественно более высокую ступень. Благодаря новым подходам к решению проблем металлообработки в Иванове в 1987 году создан оригинальный станок, в котором работает луч лазера. Творческая устремленность коллектива объединения «Ивановоцентр» позволяет сегодня по праву считать его флагманом важнейшей отрасли отечественного машиностроения.

Базой развития и участия нашего социалистического хозяйства в международном обмене научно-техническим опытом является прежде всего научно-технический и промышленный потенциал. Однако ничего не стоят наши собственные научно-технические решения, если они не учитывают мировых достижений и не опережают их.

Правительство приняло ряд постановлений, заложивших фундамент организации нового дела, состоящего из торговли технологиями. Наши возможности базируются на развитии народного хозяйства, науки и техники, просвещения, культуры. Нелишне напомнить, что в 1985 году расходы на науку достигли 28,6 миллиарда, а на просвещение — 46,2 миллиарда рублей.

Гигантские вложения делаются в развитие промышленности, как добывающей, так и обрабатывающей. Число внедренных в производство изобретений ныне составляет около 4 миллионов с экономическим эффектом в 7 миллиардов рублей. И упомянуто далеко не все, что оказывает благотворное влияние на образование ресурсов для продажи на экспорт.

Можно согласиться с утверждением западных деловых людей, что импорт современной западной технологии является существенным стимулирующим фактором для форсирования Советским Союзом своих собственных научных разработок, что в области торговли лицензиями и «ноу-хау» основное направление — с Запада на Восток. Однако это не оказывает сколько-ни-

будь существенного влияния на экономическое развитие страны, ибо в валовом обмене промышленного производства доля изготавливаемой на западном оборудовании продукции составляет менее одного процента.

Взаимный обмен лицензиями с капиталистическими странами, открывающий возможности сотрудничества, во многом зависит от того, насколько конкурентоспособна наша технология, насколько она эффективна. Здесь действует прямая аналогия с обычным товаром. Международный лицензионный рынок действует по обычным законам торговли. Таким образом, ключевой проблемой нашего экспорта технологии является ее конкурентная способность.

Касаясь географии экспорта научно-технического опыта, надо сказать, что ныне десятки стран покупают советские технологии, изобретения, усовершенствования.

Если взяться за дело как следует, можно с полным основанием утверждать, что любой, даже самый маленький и неизвестный широкому кругу людей завод имеет потенциальные возможности в области интересных, оригинальных технических решений, которые не скопированы у ведущих крупных заводов. Эти технологии нередко более выгодны и рациональны и, несомненно, могут пополнить товарные ресурсы на экспорт.

К сожалению, эти небольшие заводы не избалованы вниманием ни промышленных министерств, ни Государственного комитета по науке и технике, ни «Лицензинторга». Само собою разумеется, что крупные заводы, комбинаты имеют неоспоримо большие возможности, но и они используются недостаточно, слабо пополняя товарные ресурсы для экспорта. Некоторые из них еще продолжают стоять в стороне от этого дела. Положение должно улучшиться, так как в Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года поставлена задача увеличить внимание к небольшим заводам.

Научно-исследовательские институты, лаборатории, академии наук союзных республик и СССР располагают громадными потенциальными возможностями. Но среди них наберется чуть больше десятка ведущих, которые дают наиболее доходную часть своих трудов, изобретений, годных для экспорта. И снова нужно назвать институт электросварки имени Е. О. Патона в Киеве. Он, пожалуй, первым начал экспорт своих достижений и продолжает успешно работать сейчас. Глубокое понимание процессов использования достижений мировой и отече-

ственной науки, форм обмена научно-техническим опытом на взаимовыгодной основе позволило советским коммерсантам уверенно работать на рынке лицензий. Сотрудничество в этой области между патоновцами и внешнеторговыми организациями, как мне кажется, воодушевляло обе стороны и приносило пользу нашему государству.

К сожалению, существует значительное количество научных учреждений, бесплодных в отношении экспорта. Одни дают микроскопические дозы, а другие совсем ничего, если вести речь о конкурентоспособном товаре. Тут нельзя не вспомнить восточную мудрость, которая гласит: «Ученый, ничего не производящий, подобен туче, не дающей дождя». По этой причине в ряде подобных учреждений царит жестокая засуха. Их не единицы.

Несмотря на эти недостатки, экспорт советских лицензий развивается. Если внимательно посмотреть на промышленность ряда стран, можно отчетливо заметить действующие на их предприятиях технологии, компоненты советского научно-технического опыта, вкрапленные в громадный промышленный организм.

В металлургической промышленности Японии применяются лицензии, купленные в Советском Союзе ведущими фирмами «Ниппон стил», «Кобе стил», «Ульвак» и др. Уже упоминалась лицензия технологии непрерывной разливки стали, испарительного охлаждения доменных печей, сухого тушения кокса, технология и оборудование электрошлакового переплава. Специалисты, которые работают в этих фирмах, не мальчики в коротких штанишках, не верхогляды, а знающие свое дело люди, большие мастера огненной профессии. К тому же вообще вся металлургическая промышленность Японии занимает ведущее место, обладает высокой современной техникой. Поэтому заинтересованность нашей технологией можно объяснить не иначе как высоким ее уровнем.

За последние полтора десятка лет Советский Союз продал ряд лицензий в Соединенные Штаты. Среди них хирургический сшивающий инструмент, технология подземной газификации угля, разливки алюминия в электростатическом поле для самых знаменитых, с мировым именем фирм: «Кайзер алюминиум энд кэмикал», «Рейнольдс алюминиум», «Алкоа»; технология разливки меди в электростатическом поле для фирмы «Олин Брасо»; метод обработки инструмента нитридом титана, магнитно-импульсное прессование, испарительное охлаждение доменных печей, дуговая электросварка рельсовых стыков и др.

Известный американский эксперт в области передачи технологии Дж. У. Кайзер задает вопрос: как могло случиться, что другие страны имеют нечто лучшее, чем США? И отвечает: «Америка не обладает монопольным правом на человеческие умы».

В связи с этим интересно высказывание организатора американской компании «Доу Кэмикал», заметившего: «Если вы не можете что-либо делать лучше или дешевле, чем другие, то зачем это делать?» Действительно, способ, с помощью которого фирма делает ту или иную вещь дешевле и лучше, можно считать ее действующей технологией. Она, естественно, вызывает большой интерес, ее покупают, ее внедряют. Таким образом, многие технологии, о которых идет речь, именно по этой причине куплены Соединенными Штатами у Советского Союза. Экономическая выгода нейтрализует досаду или даже неприязнь некоторых американских бизнесменов к советской технике.

Очень любопытно также сообщение американского журнала «Форин афферс»: «Для большинства западных экономистов и деловых людей пятилетний план — это еще одна русская химера, сотканная из дыма печной трубы...» Это было напечатано в 30-е годы. В ответ раздался предостерегающий голос Генри Форда, миллионера и философа: «Россия начинает строить. С моей точки зрения, не представляет разницы, на какую теорию опирается реальная работа, поскольку в будущем решать будут факты... Если Россия, Китай, Индия, Южная Америка разовьют свои способности, то что мы станем делать?

Только одержимые глупой жадностью, причем здесь больше глупости, чем жадности, могут думать, что мир всегда будет зависеть от нас, и смотреть на наш народ как на вечные фабричные руки всех народов. Нет! Народы сделают так, как делает Россия. Используя американские методы, русские выгадывают полвека опыта. Они придут к тому, чтобы в отношении промышленности быть в ногу с веком».

Уже в 70-х годах во всем мире было известно, что в области автоматической и полуавтоматической сварки, в доменном производстве, получении электролитического цинка, в разработке и производстве магнитно-динамических турбогенераторов, реакторов на быстрых нейтронах, в термоядерном расщеплении, передаче энергии на дальние расстояния, в решении проблем стереоскопического цветного телевидения Советский Союз идет впереди многих стран.

Наши ученые, обладая громадным опытом, создали мобиль-

ный агрегат для сварки стыков железнодорожных рельсов, применение которого позволило значительно повысить производительность труда и качество сварки. Рельсосварочный аппарат использован американской фирмой «Холланд корп.» при строительстве метро в Вашингтоне. При покупке лицензии на сварочную машину некоторые американцы опасались, что в столице США могут найтись люди, которые посеют недоверие к рельсам метро, сваренным по советской технологии. От таких людей всего можно ожидать. Но, кажется, разум восторжествовал и у них.

В январе 1984 года в Бразилии был пущен первый в Западном полушарии завод по производству метанола из эвкалиптовой древесины по советской лицензии. Технология разработана Рижским научно-исследовательским институтом. Церемонию пуска завода возглавил президент Бразилии. Естественно, что журналисты поинтересовались, почему была выбрана именно советская, а не американская технология. Президент государственной компании «Коалбра» завидно кратко ответил: «В мире сейчас две страны владеют этой технологией — только Советский Союз и только Бразилия». Ни вопрос, ни ответ на него не случайны. Сам факт внедрения советского технологического процесса вызывает противодействие со стороны наших конкурентов, являясь одним из примеров скрытой «войны технологий».

Все страны — члены СЭВ продают лицензии, в том числе в США. Германская Демократическая Республика продала лицензию на «сердечный препарат», метод производства пантомената кальция, окраску ковров методом напыления; Чехословакия — мягкие контактные линзы, «гидроциклон»; Венгрия — производство сухого холода, производство армированных буровых шлангов. Взаимная торговля лицензиями на технологии, конструкции изделий производится и между социалистическими странами, дополняя и углубляя систему интеграции.

Конечно, масштабы экспорта наших лицензий ниже наших возможностей. Требуется серьезная организаторская работа, устранение помех в этом трудном и новом для нас деле. Некоторые руководители промышленности, научно-исследовательских организаций недооценивают собственный опыт. К счастью, подобных фактов становится все меньше. Однако еще случается, особенно в научных учреждениях, когда процесс получения хороших конечных результатов слишком затягивается. Упускается момент для продажи, не учитывается, что старение новых процессов идет весьма быстро.

До 60-х годов у нас были сомнения: что выгоднее продавать — лицензию на технологию, машину или сам продукт. Кто-то тогда удачно сказал: нужно продавать молоко, а не корову. Очень важно давать формулу патента, чтобы его не могли обойти. Здесь требуется не только знание предмета, но и высокая юридическая квалификация. Умение дать исчерпывающую формулу патента при его регистрации — настоящее инженерно-юридическое искусство, если допустимо такое выражение.

Самые высокие и заманчивые идеи, не проверенные в четкой и строгой рабочей технологии или конструкции, уподобляются взрывчатому материалу против наших позиций на рынке. Тут, очевидно, главная роль принадлежит промышленности и научным учреждениям. Подготовка по особым правилам документации, чертежей, инструкций, изготовление промышленного образца, демонстрация технологии перед покупателем, экономические расчеты — все должно быть пущено в ход, чтобы убедить партнера в выгодности покупки. Все это должно стать объектом совместной, хорошо скоординированной деятельности промышленности, ученых и внешнеторговых работников.

Реклама имеет общие принципы и положения, годные для любого товара. Однако следует считаться с особенностями лицензий как товара. Если, допустим, реклама трактора составляется весьма подробно, без каких-либо ограничений, в том числе с исчерпывающим техническим описанием конструкции, то в рекламе лицензий требуется иной подход, особый стиль. Естественно, здесь также нужно описание идеи, но главное внимание обращается на технико-экономические показатели, подчеркивается преимущество технологии или конструкции машины, ее производительность. Подробные объяснения, раскрывающие существо изобретения или конструкции, даются с осторожностью, ибо за них платятся деньги. Таковы испытанные правила рекламы лицензий.

Правда, технико-экономические показатели не всегда могут быть выражены в цифрах, например, когда речь идет о медикаментах, медицинском оборудовании и инструментарии. В этом случае играет большую роль демонстрация, результаты клинической практики и т. п. Я видел, какой огромный интерес вызывает демонстрация мастерства известным офтальмологом профессором Станиславом Николаевичем Федоровым.

На мой взгляд, удачно составлены рекламные ролики, выполненные нашими киностудиями по заказу «Внешторгрекламы». Содержательно и без ненужного бахвальства, чем иногда

грешат газетные публикации и после чего отпадает охота покупать лицензию.

Создание экспортных ресурсов по лицензионной тематике — одна из трудных забот промышленности, науки и техники. Очень важно иметь в виду, что́ создано для поставки на экспорт из числа лицензий, рожденных в той или иной организации. Это одна из примет ее зрелости.

В начале 80-х годов на совещании в Государственном комитете по науке и технике (ГКНТ), посвященном развитию экспорта, мы внесли предложение, чтобы в оценку деятельности научно-исследовательских институтов непременно входил этот показатель. Это был бы своеобразный «аттестат зрелости» многочисленных ученых, которые числятся по списку личного состава и состоят, так сказать, на довольствии у государства. Руководство ГКНТ обещало подумать над этим вопросом и стимулировать активизацию работы в этом направлении. К сожалению, обещание не осуществлено до сих пор. Как тут не вспомнить замечания французских энциклопедистов Дидро и Даламбера, которые считали, что нельзя поощрять тех, «кто лишь увеличивает объем науки, но не увеличивает ее сокровищ». А из наших соотечественников хорошо об этом сказал К. Н. Батюшков в своем «Похвальном слове сну»: «Итак, почтенные слушатели! Способность спать во всякое время есть признак великой души (надобно заметить, что это весьма понравилось собранию ленивых)». Бесплодность некоторых ученых заставляет думать, что среди них попадаются «великие души».

Несомненно, наиболее важный момент использования международного научно-технического опыта — его покупка. Импорт зарубежных технологий, адаптация их к нашему народному хозяйству, быстрое внедрение и получение ожидаемой эффективности требуют особого подхода к этому делу. Важно, чтобы покупки производились в долгосрочном плановом порядке в соответствии со стратегическим направлением развития народного хозяйства, науки и техники страны, с наименьшими расходами.

Кажется, давно ушло в прошлое время, когда изучение и заимствование капиталистической науки и техники считалось проявлением мелкобуржуазной психологии, поскольку мы тогда считали себя чуть ли не умнее всех. Но и сегодня попадаются еще отдельные деятели, которые глубоко убеждены в необходимости борьбы с «низкопоклонством» в области техники. Выходит, еще не устарели слова Ф. Э. Дзержинского: «Надо покончить с остатками ком. чванства, что нам, коммунистам,

море по колено, перейдем его и т. д., с остатками, которые у нас еще имеются» [1].

На самом же деле закупка и внедрение чужого опыта — признак мудрости. Еще задолго до Октября В. И. Ленин призывал к использованию чужого опыта. В более поздние годы Владимир Ильич указывал на необходимость максимального использования в социалистическом строительстве достижений науки и техники, культуры развитых капиталистических стран, требовал установления ответственности за ознакомление наших хозяйственников и специалистов с передовым опытом «толком, вовремя, практично, не по-казенному». «Нужно взять,— говорил В. И. Ленин,— всю культуру, которую капитализм оставил, и из нее построить социализм. Нужно взять всю науку, технику, все знания, искусство. Без этого мы жизнь коммунистического общества построить не можем» [2].

Многое из того, о чем говорил В. И. Ленин, претворено в жизнь. Наша страна с тех пор ушла далеко вперед. Это, однако, не дает нам права сейчас забыть о нерешенных задачах, диктует требование заняться с еще большей энергией изучением опыта в социалистических и капиталистических странах и использовать его для коммунистического строительства. Расскажем о горькой истории создания мощного промышленного трактора (330—500 лошадиных сил) и на его базе дорожно-строительных машин на Чебоксарском заводе Минсельхозмаша. Руководство министерства в 70-е годы отказалось от закупки лицензии, хотя никакого опыта в проектировании и производстве подобных машин у нас не было. Отсутствие понимания разницы между сельскохозяйственным и промышленным трактором доказало невежество отдельных руководителей и специалистов. Прошло полтора десятка лет бесплодной деятельности предприятия, но годной машины страна так и не получила, хотя построен завод, куплено за границей оборудование на сумму более 200 миллионов рублей. Опытные образцы тракторов не отвечают элементарным требованиям к этой машине.

В нашем народе чванство вообще никогда не уважалось. В нем усматривались чрезмерная гордость, тщеславие, признание за собой каких-либо особых достоинств. Чванливых людей не любили. Об этом говорят народные пословицы, напри-

---

[1] *Дзержинский Ф. Э.* Очередные задачи промышленной политики. Центральное управление печати ВСНХ СССР. М.—Л., 1925, с. 111.

[2] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 38, с. 55.

мер: «Вот друга я люблю, зато уж чванных не терплю» или: «Приказали кланяться, да не велели чваниться».

Незнание опыта других не освобождает нас от ответственности за внедрение этого опыта. Научно-технический опыт, пожалуй, самый ценный товар.

Выходит, что «детские болезни» свойственны до старости некоторым незадачливым руководителям, которые, видимо, забыли указания В. И. Ленина, нашей партии о заимствовании опыта других стран.

Естественно, отдавая должное приобретению иностранного опыта, закупая лицензии, необходимо неустанно вести свои разработки по созданию конструкций машин, оборудования, технологии, новых материалов на базе фундаментальных и прикладных исследований, в расчете не только на обеспечение производства для народного хозяйства, но и для продажи советских лицензий за рубеж.

Необходим размах, достойный могущества нашего государства, его научно-технического потенциала, собственного опыта наших кадров, рабочих, инженеров, ученых во всех областях народного хозяйства.

Наша политическая независимость с первых дней Октябрьской революции позволила добиться в дальнейшем самостоятельности в области строительства социалистической экономики, промышленности и науки. Мы все активно учились, в том числе у капиталистов.

Прав историк Российского государства Н. М. Карамзин, говоря: «Патриот спешит присвоить отечеству благодетельное и нужное, но отвергает рабское подражание в безделках, оскорбительное для народной гордости, хорошо и должно учиться; но горе человеку и народу, который будет всегдашним учеником».

Обстановка, созданная научно-технической революцией, требует, чтобы конструкции машин опережали те, которые уже поступили на рынок. Закупка за границей оборудования, машин и лицензий должна базироваться на современном уровне, обеспечивая повышение производительности труда, качества продукции, экономию энергии, топлива, металла и других материалов в народном хозяйстве. Как указывал В. И. Ленин, «простой привоз этого оборудования недостаточен» [1].

Это напоминание особенно необходимо нам, хозяйственникам и ученым, которые преувеличивают свои достижения,

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 43, с. 22.

закрывая при этом глаза, подобно поющему соловью, на новые условия жизни, события научно-технической революции. А есть среди них и такие, кто убежден: наш общественный строй автоматически компенсирует все недостатки знаний и опыта, умения работать и управлять сложным хозяйством.

Когда болельщик футбола искренне верит, что его любимая команда — сильнейшая в мире, то это безобидное заблуждение есть его частное дело и государству оно ущерба не приносит. Но когда большой или малый хозяйственник начинает верить, что подведомственный ему завод, комбинат, отрасль работает по самой передовой в мире технологии, когда руководитель научного учреждения считает, что институт успешно разработал всю заданную тематику и по ее уровню заткнет за пояс любого конкурента, здесь уже не до шуток. Подобные рассуждения наносят вред развитию нашей экономики, тормозят научно-технический прогресс, рождают пассивность в работе. Тут полезно привести слова Л. Н. Толстого: «Мудрость не боится незнания, не боится сомнений труда, исследования, боится одного, утверждения того, что она знает, чего не знает».

Рассказанная выше история с промышленным трактором, конструкция которого оказалась неудачной, не отвечающей самым элементарным требованиям,— яркая иллюстрация этой истины. А ведь экспертная комиссия ГКНТ утверждала, что трактор соответствует современным образцам промышленных тракторов. На самом же деле задолго до того, как началось проектирование этого трактора, ведущие фирмы уже выпускали эти машины крупными сериями и поставляли их в другие страны. Тракторы были оборудованы всевозможными приспособлениями, отвечающими требованиям того времени. Некоторые из них покупали и мы у фирм «Катерпиллер» (США), «Фиат-Аллис» (Италия), «Комацу» (Япония), расходуя значительные суммы валюты.

А Чебоксарский завод все еще возился с отработкой промышленного трактора мощностью 330 лошадиных сил. Мощность современных машин составляла на то время 380, 450, 520 и 600 лошадиных сил. Фирма «Катерпиллер» выпустила образцы мощностью 700 лошадиных сил в одномоторном исполнении, фирма «Комацу» — в 1000 лошадиных сил.

Основными направлениями экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года предусматривается производство новых моделей гусеничных тяжелых промышленных тракторов. Для решения этой задачи

необходимо учесть международный опыт по проектированию и изготовлению тракторов.

Не вдаваясь в подробности, укажем, что лучшие современные зарубежные дорожно-строительные машины на базе промышленных тракторов оснащаются гидромеханической трансмиссией, позволяют изменять скорости без остановки машины, оборудованы надежными дизельными двигателями, имеют запуск от стартера. Ходовая часть, трансмиссия, рама, рыхлители и другие узлы рассчитаны на самые тяжелые условия работы (каменистые грунты, районы вечной мерзлоты, тропики и т. д.). Машины оборудуются герметичными кабинами с избыточным давлением, что исключает попадание пыли, они шумо- и виброизолированы, в целях безопасности на них установлены специальные каркасы. В ряде узлов ходовой части применена так называемая «вечная смазка». Все это говорит о громадном опыте, накопленном зарубежными фирмами в области производства мощных промышленных тракторов.

Почему же такой ценный опыт, при отсутствии собственного, работники нашего машиностроения посмели игнорировать?

Ложное самолюбие, ничем не обоснованная гордость отдельных лиц и организаций слишком дорого обходятся государству. Известный принцип «мы сами с усами» не так уж редко побеждает в серьезных делах. Чего здесь больше — бюрократизма или невежества, ведомственной ограниченности или низкой культуры?

Если кто-то уже изобрел колесо, зачем его изобретать вновь? Капиталисты ведут себя именно так. Американская компания «Тексас Ютилитиз Сервис» в 1975 году приобрела советскую технологию на подземную газификацию бурого угля, поскольку Советский Союз уже имел двадцатилетний опыт в этой области. Фирма «Бауки и Ломб» закупила в ЧССР лицензию на производство мягких линз, которые были разработаны благодаря оригинальному открытию в области полимеров пражского ученого Отто Вихтерле.

В качестве наглядного примера, подтверждающего эту истину, можно рассказать о возможном использовании в нашем народном хозяйстве нового материала, который употребляется за рубежом при изготовлении пластмассовых емкостей для жидких пищевых и бытовых продуктов. Такая тенденция в развитых капиталистических странах наметилась еще в середине 50-х годов. Это были эксперименты, в успех которых мало кто верил, по существу, это была проба ученого пера.

Широкое применение пластических масс стало возможным при появлении полипропилена, полистирола, полиэтилена, поливинилхлорида, полиэтилентерефталата и др. Молоко разливалось в полиэтиленовые бутылки с 1951 года, косметические, фармацевтические и моющие средства — с 1955-го, масла растительные пищевые (оливковое, подсолнечное, кукурузное и арахисовое) — с 1960-го, уксус — с 1964-го, минеральная и слабогазированная вода — с 1978-го, вино с крепостью около 10 градусов — с 1963-го, соки — с 1975 года. Прежде чем применять подобные емкости для пищевых продуктов, проводились тщательные испытания. С одобрения медицинских и правительственных организаций подобную посуду стали применять в Англии, Италии, Испании, Швеции, Норвегии, Франции, ФРГ и США. В Советском Союзе начали пользоваться ею лишь в последние годы и в очень ограниченных масштабах.

Преимущества применения подобных материалов очевидны. Вес стеклянной бутылки — 500 граммов, пластмассовой — 17 граммов. Нормы боя стеклянных бутылок на заводе — 12 процентов, при обращении — еще 1,5 процента. По данным Минпищемаша СССР, в стране ежегодно производится 6,4 миллиарда стеклянных бутылок вместимостью 0,25—0,8 литра. Масштаб экономии ясен.

Для транспортных организаций экономия веса имеет особое значение. На авиалиниях Советского Союза потребляется приблизительно 60 миллионов литров напитков, вес тары которых составляет около 60 тысяч тонн. При применении пластмассовой тары ее вес составлял бы только 135 тонн, или в 440 раз меньше. При железнодорожных перевозках благодаря сокращению веса бутылок разница в весе тары составляет свыше 20 миллионов тонн в год. Почему бы не заимствовать этот опыт?

Для знакомства с опытом, как уже говорилось, громадное значение имеют личные контакты, посещение предприятий, симпозиумов и выставок. Немало закупок лицензий произведено благодаря тому, что специалисты при посещении завода обратили внимание на лучшую технологию производства одного и того же вида продукции. Личные контакты — неоценимый источник информации. Многие сотни советских специалистов командируются ежегодно за границу изучать целесообразность и возможность закупки лицензий на нужные процессы или ознакомиться с достижениями той или иной отрасли.

С этой же целью организуется прием иностранных специалистов в Советском Союзе для продажи отечественных лицен-

зий. В любом случае требуется участие с нашей стороны работников промышленности и коммерсантов «Лицензинторга».

Нужно мнение именно специалистов, чтобы определить уровень технологии не только в период закупки, но и во время внедрения того или иного новшества. Замечу, что при закупке лицензии в контракте обычно предусматривается предоставление покупателям информации о дальнейших усовершенствованиях машины или процесса. Это стоит денег, но дает немалую выгоду покупателю и заработок продавцу.

В течение ряда лет после закупки лицензии Брянский завод судовых дизелей систематически получает информацию о модернизации технологии, чертежей, сделанных продавцом. При продаже лицензии этот принцип нами также строго соблюдается.

Закупка лицензии или «ноу-хау» накладывает большую ответственность как на промышленность, так и на внешнеторговую организацию. Необходимо умело выбрать технологию, руководствуясь не только именем фирмы-продавца, а и ее технико-экономическим достоинством.

Приобретенный на мировом рынке опыт, усовершенствования необходимо без промедления внедрить в производство. Особая ответственность ложится на коммерсантов. Чтобы определить цену и другие условия поставки, обеспечить свой интерес, требуется немало знаний и умения. Советский Союз во многих случаях покупает лицензии для производства продукции не только для внутреннего потребления, но и для того, чтобы эту продукцию поставлять на экспорт. Это тоже бывает недешево, но во многих случаях необходимо и выгодно.

При покупке лицензий на производство сложных машин важно сделать анализ данных о применяемых для них материалов, знать, имеется ли возможность производства их в Советском Союзе, а если нет, поставить вопрос о закупке дополнительной лицензии на изготовление нужного материала.

От представителей предприятий требуется без лишних проволочек давать обоснование для принятия решения о закупке лицензии. К сожалению, немало примеров, когда переговоры затягиваются именно на этой стадии, что теряет смысл приобретать лицензию. За соблюдением контрактных сроков поставки продавцом, в частности, технических материалов, чертежей, образцов и т. п. особую заботу обязана проявить коммерческая организация, естественно при обязательном участии промышленности.

Покупка лицензии, ее внедрение, риск в выборе продавца

лицензии, энергичное устранение препятствий на пути к конечной цели обычно вызывают много хлопот.

Помогло бы делу создание на заводах и в министерствах, государственных комитетах и в других ведомствах хорошо налаженной патентно-лицензионной службы, состоящей из знающих людей: технологов, ученых, конструкторов, а также финансистов и других специалистов, в том числе юристов.

По данным «Лицензинторга» более трех четвертей закупаемых технологий имеют сферу своего применения, выходящую за рамки потребностей одной отрасли, одного министерства. Непроницаемые перегородки между ведомствами, даже если они сделаны на высоком уровне архитектуры и дизайна, следует беспощадно разрушать. Ведущая роль здесь, очевидно, должна принадлежать ГКНТ и Госплану.

В 1976 году совместно с Минлегпромом была закуплена за рубежом лицензия на технологию шитья женских плащей. За шесть лет после закупки было реализовано плащей на сумму, превосходящую расходы в 54 раза, получена соответствующая прибыль, поскольку спрос на них превзошел все ожидания.

В том же году Минлегпищемаш закупил в Швейцарии лицензию на бытовые холодильники. Продажа их превзошла затраты на закупку лицензии в 45 раз и дала огромную прибыль.

На базе закупленной во Франции лицензии Минский завод бытовых холодильников организовал первоклассное производство. Значительная часть валютных расходов уже компенсирована продажей холодильников на экспорт. Холодильники пользуются хорошим спросом во многих странах и, конечно, на внутреннем рынке. Общая сумма, полученная от их продажи на экспорт, в том числе в социалистические страны, достигла 450 миллионов рублей при затратах на лицензию 18,6 миллиона рублей. Запасных частей продано на 13,5 миллиона рублей.

Вложение средств, как считают зарубежные экономисты, в покупку технологии выгоднее закупки оборудования или помещения средств в банк. Естественно, что это при условии быстрого внедрения лицензии, так как неиспользованная лицензия подобна пожару, уничтожающему имущество. Старение технических идей происходит слишком быстро. В качестве положительного примера можно привести внедрение в автомобильной отрасли лицензии на сварочные работы, закупленной в ФРГ, или внедрение Минрадиопромом гибкой станочной технологии, закупленной в Японии.

Дальнейшему развитию торговли лицензиями мешают препятствия, чинимые нынешней администрацией США. Обратим

внимание на действия так называемого КОКОМ (Координационный комитет по многостороннему контролю над экспортом), который создан под нажимом США в 1949 году. Главная цель этого комитета — контроль над экспортом «стратегических товаров» в страны социализма. В него входят 14 стран НАТО и Япония, а «душой» всего этого альянса являются Соединенные Штаты Америки.

Список запрещенных товаров постоянно увеличивается. С каждым годом в него включаются товары, которые не должны поставляться в социалистические страны. Понятие «стратегический товар» толкуется настолько широко, что если теннисная ракетка и мяч могут употребляться для поднятия спортивного духа солдат и офицеров, то их тоже относят к этой категории. И даже металлообрабатывающий станок, нарезающий шестерню для автомобилей и тракторов, при большом старании может считаться стратегическим товаром при закупке социалистическими странами, так как он может использоваться ими в военных целях. Трудно найти логику включения в список запрета многих товаров для социалистических стран. Цель же одна — помешать их движению вперед. Делается это в американском стиле с помощью обычного силового приема в виде различных санкций.

В июне 1982 года глава администрации США наложил эмбарго на поставку в Советский Союз оборудования для газопровода Уренгой — Западная граница СССР, хотя контракты на него были заключены с рядом фирм европейских стран, естественно заинтересованных в выполнении этих контрактов. Более того, их невыполнение приводило бы к значительным убыткам для фирм. Западные фирмы остро реагировали на незаконные действия администрации США. В результате эмбарго было отменено. Однако США добились «компромисса» в том, чтобы установить координацию политики в рамках КОКОМ в области передачи наукоемкой техники, что в конечном счете усилило запрет. Было запрещено продавать в СССР и социалистические страны — члены СЭВ элементы микроэлектроники, металлообрабатывающие станки, электронные АТС, мощные ЭВМ и т. п.

Весной 1987 года по инициативе Соединенных Штатов развернулась яростная дискриминационная кампания против норвежской «Консберг вопенфабрик» и японской фирмы «Тосиба кикай». Их обвиняли в продаже Советскому Союзу нескольких фрезерных станков, могущих якобы работать по «секретной технологии». Речь идет о том, что несколько лет назад

в Японии были куплены фрезерные станки, которые затем оснастили норвежской электроникой. Через какое-то время Пентагон выразил неудовольствие этой сделкой, ибо, по мнению его специалистов, «русские создали на этих станках бесшумные винты для атомных подводных лодок», нанеся тем самым ущерб США в сумме 30 миллиардов долларов, необходимые для создания системы борьбы с бесшумными советскими субмаринами.

«Провинившихся» подвергли суровым санкциям в виде крупных штрафов, запрещения продажи их продукции на рынках Америки, им также не велено торговать с Советским Союзом и социалистическими странами. Норвежцев лишили выгодного американского заказа. Японский новейший телевизор фирмы «Тосиба кикай» был демонстративно разбит перед Капитолием с показом этого акта по каналам телевидения. Премьер-министры обеих стран написали президенту США покаянные письма.

Дело, конечно, не в станках, ибо в принципе любой станок можно рассматривать в качестве стратегического товара. Эта шумиха и закулисная возня понадобились американской администрации для того, чтобы наказать Норвегию и Японию за непослушание в проведении антисоветского курса, за слабое участие в подготовке планов «звездных войн», за нечеткую позицию в вопросе испытаний ядерного оружия.

Как видим, политика эмбарго преследует проамериканские цели, что в конечном счете направлено против интересов других стран. При этом используется завоеванное монопольное положение в наиболее важных отраслях науки и техники для собственной выгоды, в ущерб интересам других стран.

Совершенно ясно, что применение санкций в любой форме не способствует развитию торговли научно-техническим опытом и требует контрмер от стран, которые страдают от подобных действий.

Экономическое совещание стран — членов СЭВ на высшем уровне в октябре 1984 года наметило новые пути научно-технической интеграции братских стран, решив сосредоточить свои усилия на развитии наукоемкой технологии и оборудования, в том числе микроэлектроники, робототехники, атомной энергетики, гибких обрабатывающих линий и др. Решение основано на возросших возможностях стран — членов СЭВ. По данным ООН, в странах СЭВ сосредоточена ныне примерно треть мирового научного потенциала, что обеспечивает почти 40 процентов мирового фонда изобретений.

В документе Экономического совещания говорится, что страны — члены СЭВ обладают всем необходимым, чтобы противостоять любому давлению и дискриминационным мерам, любым попыткам помешать их развитию и участию в международном экономическом сотрудничестве.

Начиная с первых пятилеток Советское государство всегда заботилось о своей независимости от капитализма, а также об экономии валюты. США, Германия, Великобритания и другие страны никогда не имели особого желания помогать нам, продавая оборудование и машины только под давлением обстоятельств (кризисы, спады сбыта) и из желания заработать. Они всегда искали повод отказать нам в продаже своей техники и опыта или содрать с нас втридорога.

Вот почему мы стремились быстрее обеспечить свою экономическую независимость. В этом отношении характерен приказ № 173 от 24 февраля 1933 года по Наркомтяжпрому, подписанный Серго Орджоникидзе. Девиз приказа — «снять с импорта». В нем говорится: «Успехи первой пятилетки подняли наше машиностроение на такую высоту, которая позволяет любую машину спроектировать и произвести на наших советских заводах.

Однако до сих пор имеют место случаи, когда ряд организаций внутри промышленности предъявляют на импорт оборудование, инструмент и запчасти, которые либо уже изготовляются в значительных количествах на заводах СССР, либо могут быть полностью или частично изготовлены внутри Союза.

Исходя из этого приказываю:

Из представленных в ИНО НКТП спецификаций на импорт снять с импорта, воспретив в дальнейшем импортировать и в двухдекадный срок разместить внутри страны нижеследующее оборудование общей стоимостью 21 миллион рублей золотом.

Все трансформаторы, всякие вагоны и паровозы, мотовозы, кислородные установки, краны (мостовые, железнодорожные и др.), электромагниты, магнитные сепараторы, моторы, генераторы, марганцевистое литье, доменное оборудование (скиповые лебедки, засыпные аппараты, горелки-пушки Брозиуса, вагон-весы), выравнители отвалов, газгольдеры, вакуум-фильтры, автоблокировки, запчасти к завезенному оборудованию, насосы, компрессоры, дробильные установки, редукторы, ножницы, турбины, прессы, электровозы, электропечи, пилы, оборудование литейных, контрольно-измерительные приборы и лабораторное оборудование по особому списку...

Рабочим, техперсоналу и директорам заводов, на которых будет размещено перечисленное оборудование, взять под особое наблюдение изготовление этого оборудования в кратчайшие сроки, памятуя о том, что эти заказы сняты с импорта и экономят стране валюту...»

Наша страна далеко шагнула за годы, минувшие со времени этого приказа. Советский Союз имеет зрелую индустрию, по праву занимает одно из ведущих мест в промышленном мире. Если учесть мощность промышленности других социалистических стран, то станет ясным, что социалистическая экономика — гигантская сила, способная обеспечить нашу независимость от капитализма. Это понимают прогрессивно мыслящие зарубежные специалисты. Упоминаемый выше американец Дж. У. Кайзер пишет: «Хотя проблемы СЭВ нельзя преуменьшать, не следует также игнорировать их сильные стороны. Стабильность планового рынка, отсутствие забастовок делают возможным осуществлять интенсивные капиталовложения в высокопроизводительную технологию, что было бы весьма рискованным делом для западных фирм с их неустойчивым рынком. Советский Союз имеет внутренний рынок огромных масштабов...» И далее продолжает: «Необходимость есть мать изобретения — говорит старая пословица. В условиях острой конкурентной борьбы, трудности которой все больше ощущает экономика США, не следует забывать о странах восточного блока, сотрудничество с которыми позволит перенести эти трудности легче и с меньшими затратами».

Несмотря на препятствия, чинимые американской администрацией, рынок обмена технологиями, научно-техническими достижениями — один из самых мобильных и имеет широкие перспективы.

Никому не дано отменить объективный закон развития человеческого общества, равно как и необходимость обмена между его членами научно-техническим опытом. В нашей жизни «действует могучий закон кооперации труда. Научная деятельность подчинена ему столь же объективно и в такой степени, как и материальное производство»,— пишет академик Б. Е. Патон в статье «Контакты и контракты — средство взаимного ускорения научно-технического прогресса». В статье рассказывается о том, что широкий международный обмен информацией является своего рода «технологией» научного поиска, что международное сотрудничество стало естественной формой организации науки. Очень убедительно звучит мысль академика о том, что многие проблемы не могут быть решены в узко-

национальных рамках. В качестве примера он приводит экологические проблемы, связанные с решением сложных задач: сохранение многообразия природных богатств, в частности лесных богатств, ресурсов чистой воды, предотвращение загрязнения атмосферы и Мирового океана. Ни одна страна не в состоянии самостоятельно нести бремя расходов, связанных с решением этих проблем.

В завершение главы хочется сказать, что изучение, использование, передача и обмен опытом не ограничиваются только рамками науки и техники. Сила опыта огромна и полезна человеческому обществу, если она будет направлена на мирные цели.

Движение по пути научно-технического прогресса возможно лишь в атмосфере мира на планете, при условии добрососедских отношений между всеми государствами, и в первую очередь между Советским Союзом и США.

Отвечая на вопросы американского журнала «Тайм», Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев с исчерпывающей полнотой объяснил сложившуюся ситуацию в современных советско-американских отношениях: «...нравимся мы друг другу или нет, но выжить или погибнуть мы можем только вместе». И далее: «Считаем, что есть ситуации, в которых проигрывают обе стороны. Это ядерная война, гонка вооружений, международная напряженность. И есть, соответственно, ситуации, в которых обе они выигрывают. Это мир и сотрудничество, равная безопасность, ликвидация страха перед ядерной катастрофой».

Эти соображения продиктованы жизнью, и именно от этого будет зависеть сама возможность существования человеческой цивилизации.



Деловая авиация

Цена времени.—
Скорость — синоним экономии времени.—
Время делового человека.—
Незаменимость личного контакта.—
Зарубежный и отечественный опыт деловой авиации.—
Завтрашний день деловой авиации.

На всем протяжении истории человечества время ценилось как важный элемент жизни. В эпоху научно-технической революции время приобрело такое значение, когда определение, что время — деньги, устарело. Ныне в распоряжении человеческого общества имеются разнообразные и совершенные приборы, машины, современные транспортные средства, обладающие космической скоростью, техника, связь, электроника, управляемые атомные процессы и многое, многое другое. Поэтому время приобрело исключительное, все возрастающее значение.

Одни говорят, что время — это сырье всего. Другие утверждают, что время — главная функция производительности труда, измерение его эффективности. Третьи отмечают, что время — это то, чего нам более всего не хватает. Но как известно, самое краткое определение значения времени дал Карл Маркс: «Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени»[1]. Действительно, экономия времени стала проблемой номер один. Дефицит времени все обостряется, а нужда в его экономии становится всеобщей задачей.

Темп современной жизни все возрастает, захватывая в свой круговорот людей самых различных профессий, обществен-

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч., т. 46, ч. I, с. 117.

ного положения, руководителей и подчиненных, старых и молодых, здоровых и больных, мужчин и женщин и даже детей. Баланс времени человека, тем более делового, становится все напряженнее, все строже идет регламентирование его жизни.

Огромный поток информации, появление новых направлений науки и техники, масштабы производства и потребления, возникновение сложных проблем, вырастающих перед человечеством, расширение фронта и глубины интересов современного общества спрессовывает время, и его как бы становится все меньше. Нужны более высокие темпы нашего движения вперед. Скорость стала синонимом экономии времени. На решение этой проблемы направлены научные силы и техника. При создании любой машины, технологии, при управлении производством, совершенствовании инфраструктуры любой страны одним из важных параметров является экономный расход времени.

На счету каждая минута. А время часто независимо от наших стараний улетучивается, как правило, не компенсируется. Хочешь купить фрукты, ходовой товар, становись в очередь. Опять потеря времени.

Вы за рулем своего автомобиля, спешите, но дорога плохая, много неровностей, иногда неожиданных, разметки полосами нет и следа. Никаких объявлений в виде особого дорожного знака или надписи «Неровная дорога», ибо тогда было бы слишком много таких объявлений, ведь и так ясно, что дорога плоха и быстро по ней не поедешь. Правда, на европейских дорогах (ФРГ, Франция и др.) тоже очень редко видишь знак «Неровная дорога», потому что дорога действительно ровная и можно ехать со скоростью 150—160 километров в час.

По пути приходится нередко менять неисправное колесо. Конечно, есть запасное, но кому хочется терять время, чтобы произвести эту операцию даже в хорошую погоду. Отказ электрооборудования, свечи зажигания и пр. и пр. из-за плохой сборки машины на заводе — это обычные случаи, но очень похоже на систему.

Мастерство работников, создающих кинокартину, невероятно, они растягивают незатейливый сюжет на две-три, а то и больше серий. Сделать картину в одну серию — это несолидно, не внушает доверия, да и гонорар не тот. Миллионы людей, сидящих в кинотеатре или у телевизора, все это хорошо знают, ясно видят. Но все равно время вы потеряли и ничего не приобрели. Не будет же кинозритель беспокоить соседа, чтобы в темноте покинуть зал.

Есть всякие потери времени. Преградить им путь — трудная задача. Все люди видят, как, где и сколько теряется времени, но не всегда отдают себе отчет в том, что можно сделать против этого расточительства. Многие привыкают к этому, как к подтекающему крану на кухне. Нередко теряется представление о масштабах напрасных расходов времени, что и сколько от этого проигрывает наша экономика. Счет потерь идет уже на часы, дни и даже годы. Торопливость и медлительность часто идут рядом. Многим кажется, что неумение распорядиться своим временем не в ущерб другим является наиболее заметным явлением на фоне НТР.

Люди, почему вы так медлительны?
Черепахи скупы на движения.
Их медлительность не удивительна,
Черепахам жить лет сто, не менее,—

справедливо сказал Расул Гамзатов.

Все меньше оказывается времени у делового человека, особенно у среднего и высшего эшелона руководителей. Генеральный директор производственного объединения часто не находит времени для того, чтобы поговорить с мастерами, бригадирами и рабочими. Приемные часы, которые обычно строго соблюдаются руководителями, не могут заменить деловой беседы, хотя являются хорошей возможностью выслушать людей, узнать их многие нужды, решить наболевшие проблемы. Почти все рабочее время руководитель отдает заботе о выполнении плана. Для внедрения новой техники тоже не хватает времени. Генеральному директору производственного объединения весьма трудно посещать периферийные предприятия, входящие в его состав, ибо нередко они расположены далеко от главного штаба центральной дирекции.

В автомобильное производственное объединение имени И. А. Лихачева входит несколько заводов. Некоторые находятся за несколько тысяч километров. Конечно, между ними ведется переписка, руководители вызываются в Москву, иногда на места выезжают представители генеральной дирекции. До некоторых заводов можно добраться на служебном автомобиле. Ехать на машине на сравнительно дальние расстояния считается не только неэкономичным, но и неэтичным. Раздавались предложения, чтобы служебным автомобилем пользовались только в пределах той области, где расположено предприятие. Предлагалось обучить руководителей вождению автомобилей, вручить им государственную машину, чтобы сэкономить расходы на содержа-

ние водителя-профессионала. Но из этого ничего не вышло. Ведь мало уметь водить автомобиль, надо еще знать правила его технического обслуживания, заправки, прогрева и т. д.

Обсуждалась эта проблема и в этическом плане в связи с тем, что машины использовались не только для служебных целей. Введены ограничительные меры, лимиты по бензину даже для дежурных машин на предприятиях с непрерывным циклом производства. С другой стороны, многие из них стоят без дела целые сутки. Хотя известно, что, если дежурную машину никуда не посылают, значит, не было в этом необходимости, то есть все в порядке. Несомненно, что машины надо использовать рационально, как служебный транспорт, снижать расходы на них, но не в ущерб делу руководства предприятиями и сбережению времени.

А ведь самая большая экономия заключается в том, чтобы сама конструкция машины предусматривала меньший расход топлива и смазочного масла, чтобы реже требовался ремонт и покупка запасных частей, чтобы бензиновые двигатели заменялись на дизельные и др.

Иногда в состав министерства входит до 150—200 и более предприятий, к тому же расположенных в самых отдаленных местах страны. По этой причине многие годы их не посещают руководители министерства. За пять лет моей работы в качестве директора «Красного Сормова» мне только один раз довелось видеть у нас министра, хотя завод не так уж далеко от Москвы.

Вот типичный разговор между деловыми людьми.

— Ну как идут дела? Как поживаете?

— Плохо, не хватает времени, а дела просто едва ползут. Живем, что называется, на скорую руку.

— Как с выполнением плана? Как идет освоение новой техники?

— План производства и реализации продукции выполняем, а заниматься новой техникой не хватает времени.

— Это верно. Так чудесно составленный план рабочего дня накануне разрушается до основания непредвиденными обстоятельствами, особенно вызывами к начальству.

— Вчера мне тоже пришлось быть в Москве на совещании, а работаю я, как ты знаешь, за городом. Туда и обратно добирался, что называется, на перекладных. Израсходовал целый день.

А вот так примерно проходит беседа между директором завода и заместителем министра машиностроения.

— Иван Иванович! Вы неоднократно обещали быть на заво-

де. Мы вас хотим видеть. Скажите, пожалуйста, когда можно ждать вас?

— Вы должны понять меня. Знаете, как я загружен. Все расписано по дням и часам. Своим временем я не распоряжаюсь.

— Но ведь проблема реконструкции завода дважды рассматривалась на коллегии министерства. Решение так и не принято. По решению коллегии вы должны быть на заводе.

— Все это правильно. Но для этого я должен выкроить по крайней мере три-четыре дня. Ведь только дорога в один конец займет почти сутки. Буду думать. Позвоню дополнительно.

Вообще, как в русской пословице, время за нами, время перед нами, а при нас его нет.

Вспоминаю свою собственную практику. В мою бытность министром машиностроения СССР (1956—1957 годы) мне пришлось уделять много внимания для знакомства с промышленными предприятиями. Начал с крупных заводов: «Большевик» в Киеве, «Уралхиммаш» в Свердловске, «Текстильмаш» в Ташкенте, побывал на трех небольших заводах в Курганской области. Посещение одного из них, пожалуй, самого небольшого завода пожарных машин, мне особенно запомнилось. От города Кургана добирались мы до него вместе с секретарем обкома партии по промышленности на двух автомобилях, в том числе вездеходом. Дороги были, прямо скажем, не из лучших. Директор завода был весьма удивлен приездом министра, хотя получил телефонограмму из Москвы.

— За десять последних лет,— сказал он,— никто из руководителей министерства на заводе не был. Да и на коллегию меня приглашали не помню когда. Далековато мы расположены в матушке-Сибири.

Завод делает сложные и нужные народному хозяйству машины, имелись проблемы, которыми давно нужно было заняться. Больше недели ушло на то, чтобы осмотреть эти заводы, много времени было потеряно на дорогу.

С тех пор прошло немало лет. За это время мне приходилось посещать разные заводы в Советском Союзе и каждый раз сталкиваться с одной и той же проблемой — несовершенным транспортом и большими затратами времени в дороге.

И это в наш век, когда интенсивные методы работы вообще и руководства народным хозяйством в особенности, высочайшие требования к эффективности экономики и труда требуют совершенствования связей с предприятиями, повышения темпов внедрения новой техники.

Снова обратимся к зарубежному опыту. Посмотрим, как ре-

шается эта проблема там. Поговорим о так называемой деловой, или служебной, авиации.

В Париж для встречи с французскими деловыми людьми по вопросам торговли машинами и оборудованием прибыла небольшая советская делегация. Срок пребывания, как обычно, короткий — четыре дня. И за это время нужно провести переговоры и подписать протокол о состоянии дел и достигнутых между сторонами договоренностях, посетить два завода в Париже и его предместьях, три предприятия, находящиеся довольно далеко от столицы, и небольшую сельскохозяйственную ферму в районе Тулузы.

Выручает в таких случаях обычная деловая авиация. В семь часов утра наша группа на небольшом восьмиместном самолете, оборудованном двумя реактивными двигателями, отправилась в район Иссуара, на новый машиностроительный завод, где должен быть установлен советский мощный пресс [1]. Нас сопровождал представитель концерна, купившего пресс.

Самолет быстро набрал высоту и со скоростью около 900 километров в час направился к месту назначения. В полете машина устойчива, не очень шумна. Мы могли спокойно вести деловую беседу.

Француз пошутил: куда вы, русские, спешите и зачем так плотно заполняете время работой, даже в командировке за границей? По его мнению, между немцами и русскими общее то, что они больше, чем кто-либо, способны мучить себя работой.

— И у нас много общего с вами,— заметил он.— Общительность, оптимизм и остроумие. Мы, французы, находимся где-то между вами и американцами. На работе мы активны, но при этом никогда не забываем, что у нас есть одна важная обязанность — жить.

Через несколько десятков минут самолет приземлился на небольшом аэродроме. До завода мы ехали на автомобиле минут пятнадцать.

Осмотр завода, где должен быть установлен гигантский гидравлический пресс, потребовал около двух часов. Затем мы посетили участки оснастки, инструмента, мастерскую, склад, сделанные руками наших монтажников еще до поступления узлов пресса. Было приятно на все это смотреть, потому что работа выполнена с любовью, проявлена заботливость во всем.

---

[1] Об этом рассказано в главе «Научно-техническая революция и внешняя торговля».

Зашли в некоторые квартиры, где разместились советские рабочие и инженеры. Открывается дверь. Нас встречает средних лет женщина, похоже хозяйка, с традиционным отечественным веником в руке.

— Как устроились на новом месте?

— Лучше и желать нечего. Отдельная квартира, две комнаты и кухня, ванная. Проходите, посмотрите... Вот убираюсь. Мы только что приехали, а муж ушел на завод. И сынок с нами.

— Есть ли холодильник?

— Как же, есть! Могу угостить французским пивом. На кухне все есть: и плита, и шкафы,— перечисляла хозяйка квартиры.

В конторе состоялась беседа с рабочими и руководителями.

В аэропорту нас уже ожидал самолет, на котором мы прилетели. Никаких потерь времени на приобретение билета, ожидание срока вылета по расписанию и др.

Дальнейший путь — в город Марсель, недалеко от которого, в Фос-сюр-Мере, создавался новый большой металлургический завод; для него советская сторона поставляла оборудование. Там тоже работали советские специалисты.

В Фос-сюр-Мер из Марселя ведет хорошая шоссейная дорога. Навстречу нам с ревом неслись огромные грузовики с прицепом общей грузоподъемностью в 30—40 тонн, рефрижераторы, выкрашенные в светлые тона. Мелькали разноцветные легковые автомобили, произведенные в самых разных странах, в том числе в Советском Союзе.

Попадались грузовые машины, везущие самый обычный кирпич, аккуратно сложенный на поддоны и упакованный в прозрачную пленку. Странные эти культурные французы: что, им некуда девать пленку? Впрочем, подобный способ перевозки на поддонах или в решетчатых контейнерах с применением пленки широко распространен во многих европейских странах. К нашей досаде, сохранение кирпича, аккуратное обращение с ним не всегда применяется в собственном доме.

Вдали показались контуры металлургического завода. Место для него выбрано удобное. Рядом Средиземное море, ровная, не занятая постройками площадь, до Марселя 30—40 минут езды на автомобиле. Неподалеку уже построен грузовой порт, возведена причальная стенка для крупнотоннажных судов с большой осадкой, высятся портальные краны и другие сооружения, необходимые для перегрузки и хранения руды, других материалов, необходимых для металлургического производства.

Французы рассказывали нам, что руда в Фос-сюр-Мер завозится главным образом из Бразилии и Австралии — она почти в 2 раза богаче по содержанию железа, чем в родной Лотарингии.

Как показывают расчеты, при транспортировке руды из Бразилии и Австралии в крупнотоннажных судах и при меньших расходах на обогащение импортная руда в конечном счете более выгодна. Конечно, трудно предположить, чтобы французы не использовали свою руду, запасы которой в Лотарингии весьма значительны (до 5 миллиардов тонн).

Нас приглашают подняться на смотровую башню. Быстроходный лифт несет, кажется, прямо к облакам. Здесь я уже второй раз. Заранее знаю, что будут говорить, по каким схемам побежит длинная указка. Но сейчас уже есть что посмотреть и в натуре. В первый раз, когда велись переговоры о продаже советского оборудования, еще ничего не было, но смотровая железобетонная башня уже действовала. Дело не только в рекламе или престиже, а в практическом смысле: это удобная точка для размышлений и уточнения некоторых деталей проекта. Как объясняли французы, им очень хотелось сделать завод более компактным, чтобы не растягивать коммуникации, размещение оборудования, транспортные устройства, сократить объем строительства и эксплуатационные расходы.

С башни открывалась панорама завода. Уже не линии на чертеже, а в натуре прямые ленты автомобильных дорог, трубопроводы, очертания канала и всего порта, границы завода, контуры фундамента, отдельных вспомогательных зданий. Теперь уже видны доменные печи, здания сталеплавильного и прокатного цехов, оборудование газового хозяйства и многое другое, где заканчиваются монтажные работы. Вдали виднеется кислородный завод, который будет питать металлургический завод, в том числе его конвертерное производство. Оба завода, принадлежащие разным фирмам, строятся по согласованному графику.

По отзывам наших специалистов, завод действительно очень компактный. Коммуникации, в отличие от обычной схемы, более короткие и рациональные, что удовлетворило и строителей и металлургов.

Затем мы встретились с советскими специалистами, которые осуществляют шефмонтажные работы поступившего доменного и другого оборудования. Ознакомились с мастерской и другими нашими службами. Здесь масштаб работ поменьше, чем на прессе, но дело поставлено так же четко, деловито и уве-

ренно. Все на месте, хорошая подготовка, и работа идет слаженно, настрой людей боевой. В беседе с руководством фирмы уточнили некоторые детали совместной работы.

Вновь на аэропорт и тем же самолетом направляемся на крупную сельскохозяйственную ферму. Она специализируется на откорме скота мясной породы, занимается растениеводством в рамках производства кормов для собственных нужд. На ферме от 10 до 15 тысяч голов крупного рогатого скота. Обслуживающего персонала 20 человек. Нас хорошо принимают, показывают сложное хозяйство фермы, знакомят с технологией откорма животных. Обсудили вопросы продажи советских тракторов и сельскохозяйственных машин, организации технического сервиса во Франции. Эта фирма — акционер советской фирмы во Франции «Актив Авто».

Итак, завершено посещение еще одного за этот день объекта работы. В самолете обсудили все увиденное, наметили план на следующий день. Вечером мы в Париже.

Как все-таки важно и полезно посмотреть собственными глазами объект коммерческого сотрудничества, поговорить с советскими людьми, которым поручено продавать машины, организовывать технический сервис, заключать новые контракты, изучать рынок с его особенностями. Ничто так не помогает уяснению положения дел, как личное посещение и общение на месте, а не в служебном кабинете в Москве и тем более путем переписки.

С таким же успехом, быстро и эффективно проводилась работа в других странах, и опять-таки с помощью деловой авиации, с минимальной затратой времени.

Финляндия. Хельсинки. Работает торгово-экономическая группа советских специалистов. Ее цель — изучить возможности промышленного сотрудничества и развития торговли между Советским Союзом и Финляндской Республикой. Естественно, без посещения заводов, без встречи с деловыми людьми ничего существенного не узнаешь и не выработаешь конкретных предложений. Надо было ознакомиться с металлургическим заводом фирмы «Раутаруукки» в городе Рахе, увидеть новый центр технического обслуживания советских автомобилей советского акционерного общества «Конела» в Рованиеми.

Иногда говорят, что Финляндия малая страна. Да, по численности населения, составляющей около 5 миллионов человек, это небольшое государство. Однако территория страны довольно значительная — 337 тысяч квадратных километров.

Чтобы добраться до города Рахе, надо преодолеть более 500 километров по прямой, а до Рованиеми около 700 километров. И это надо сделать за один день и вернуться в Хельсинки. Здесь не обойтись без деловой авиации.

Осмотрели не торопясь металлургический завод. Успели даже поразмышлять, стоя у машин непрерывной разливки стали, изготовленных в Советском Союзе. Как уже говорилось, удельный вес непрерывной разливки стали в Финляндии даже выше, чем в Японии, и значительно выше, чем у нас. Там нет мартеновских печей, работают конвертеры с кислородным дутьем, что тоже сделано нашими машиностроителями. Состоялись переговоры о дальнейшем развитии завода с участием Советского Союза. Затем на том же самолете отправились в Рованиеми, полюбовались прекрасным центром технического обслуживания советских автомобилей. Это была последняя точка на севере, которой фирма «Конела» завершила всю систему технического обслуживания в Финляндии.

Вечером мы уже были в Хельсинки и успели подготовиться к завтрашнему заседанию рабочей группы по торговле машинами и оборудованием.

В Финляндии есть авиационная компания («Финнавиаэйшн»). За 30 лет своего существования она накопила довольно большой опыт и знания в области авиации. Для удобства и эффективности руководства компания разделена на пять независимых подразделений. Одно из них отвечает за деловую авиацию, функции которой — коммерческое обслуживание. Потребность в ней все возрастает.

Центр деловой авиации организует и осуществляет чартерные (обусловленные договором) рейсы за границу в более чем 500 аэропортов Скандинавии, Европы и Ближнего Востока, предоставляя самолеты, соответствующие потребности заказчика. Центр деловой авиации может обслуживать клиента круглые сутки.

Аэровокзал для обслуживания пассажиров деловой авиации с полным комплексом услуг, соответствующий высшему европейскому уровню, расположен в непосредственной близости от центрального аэропорта Хельсинки—Вантао.

Организовано обучение вождению самолетов. Компания имеет достаточную учебную базу с аудиовизуальной системой обучения полетам, включающую широкую теоретическую подготовку и практическое применение запчастей, инструктаж по пилотированию. Есть возможность обучиться пилотированию и получить частную лицензию на право вождения самолета.

Деловая авиация широко применяется в ФРГ, Швеции, Англии, Италии, Аргентине и особенно в США.

Что же такое, собственно, деловая авиация?

Единого определения нет. Тем не менее большинство сходится в главном: она позволяет деловым людям, особенно высшего руководящего звена, и группам специалистов, вылетающим для оперативного решения вопросов, избежать задержек и потерь времени. Деловая, или, как ее часто называют, служебная, авиация является составной частью авиации общего назначения. Флот деловой авиации состоит главным образом из небольших самолетов и вертолетов. Однако для деловых полетов могут использоваться любые летательные аппараты с числом пассажирских мест от 2 до 21.

В США к услугам деловой авиации широко прибегают промышленные компании и частные лица. Около половины из них располагает собственными летательными аппаратами. Пользуются ею финансовые организации, предприятия, занятые в области транспорта, связи, коммунального хозяйства, торговые фирмы.

Использование авиации для деловых полетов началось в США перед второй мировой войной и существенно расширилось в 1960—1970 годах. Это было вызвано тем, что в это время большинство промышленных предприятий в этой стране стали строиться в отдалении от крупных населенных пунктов.

На начало 1984 года мировой парк летательных аппаратов для деловых и служебных полетов насчитывал 86 тысяч машин, в том числе в США — 63,3 тысячи, в Западной Европе — 5,3 тысячи, в Канаде — 4,4 тысячи. Большую часть их составляют одно- и двухмоторные поршневые самолеты. Доля турбовинтовых и реактивных машин за 1966—1984 годы во флоте деловой авиации возросла в 20 раз. Это и понятно: они обладают более высокими скоростями полета, повышенным комфортом, надежностью и безопасностью.

На 1 апреля 1984 года в парке деловой авиации капиталистического мира насчитывалось 12,7 тысячи реактивных и турбовинтовых самолетов, в том числе 5,4 тысячи реактивных.

Реактивные летательные аппараты для деловой авиации выпускают 20 фирм. Среди наиболее мощных — «Гейтс Лирджет корп.», «Цессна» (США), «Дассо-Бреге», «Фэлкон» (Франция), «Бритиш аэроспейс» (Великобритания). По турбовинтовым летательным аппаратам наиболее известны: «Бич эркрафт корп.» (США), «Голфстрим аэроспейс корп.» (Великобритания), «Мицубиси хэви индастриз лтд.» (Япония).

Большинство авиастроительных компаний даже в условиях кризиса продолжало вкладывать значительные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в этой отрасли. В перспективе — появление новых моделей самолетов и вертолетов, существенное улучшение их топливной экономичности.

К 1994 году число реактивных и турбореактивных машин в парке деловой авиации должно составить 25 тысяч. Парк вертолетов общего назначения, особенно с турбовентиляторными двигателями, будет расти более быстрыми темпами.

Таким образом, несмотря на изменения в конъюнктуре рынка, деловая авиация развивается и будет играть все большую роль, так как ее преимущества неоспоримы. Сила во времени — говорится в пословице.

Вот реклама известной компании «Цессна»:

«Вы вылетаете, когда вам нужно.

Вы возвращаетесь, когда вам нужно.

Вы определяете свой маршрут.

Вы максимально используете свое рабочее и полетное время.

Вы не теряете время в аэропортах.

Ваш багаж всегда попадает на тот же рейс.

«Цессна» является первой в мире авиакомпанией для деловых людей.

Вы можете научиться летать в любом из 1000 цессновских центров подготовки полетов во всем мире».

Здесь следует пояснить, что водить деловые самолеты могут сами деловые люди любой фирмы или частные владельцы машин, можно также арендовать машину (журнал «Бизнес уик» от 13 августа 1979 года).

Еще более красочно рекламирует новый самолет «Супер кинг айр-300» фирма «Бич эркрафт»: крейсерская скорость — 587 километров в час, дальность — 3632 километра, полезная нагрузка — 3628 килограммов. Это новый лидер семьи турбовинтовых машин с двумя двигателями по 1050 лошадиных сил, которые в 2 раза предпочтительнее, чем все остальные, плюс к этому новый стандарт уменьшенного уровня шума — тишина прямо-таки сверхъестественная, удобный и элегантный салон. Вы можете полностью откинуть спинку кресла назад, буквально отодвинуть ваше кресло от стены салона, регулировать яркость освещения от мягкого и приглушенного до яркого, необходимого для работы. Низкий уровень шума достигнут в результате применения низкооборотных четырехлопаст-

ных винтов, расположением двигателей на значительном удалении от салона, а также кокона из акустической и тепловой изоляции, в который «завернуто» внутреннее помещение.

«Перед тем как вы приедете,— вещает реклама,— холодным утром экипаж может согреть салон при помощи электрической системы обогрева. В жаркие дни он может быть охлажден. Комфорт модели «300» означает не просто перелет от одного места в другое — это рабочий кабинет в пути» (журнал «Бизнес уик» от 1 июля 1985 года).

Предлагается выбор и рекламируется служебный самолет «Фэлкон-200». Дальность его полета около 4000 километров. Разработка интерьера кабины мирового класса была произведена с привлечением специалистов по эргономике, то есть научной дисциплины, изучающей трудовые процессы для создания лучших условий труда. Применены новые нормы обеспечения функционального комфорта. Максимальная крейсерская скорость самолета около 950 километров в час, у него очень малая скорость при взлете и посадке, что важно в условиях небольших аэропортов.

Оставим рекламный стиль и объективно изложим достоинства деловой авиации.

Скорость передвижения и оперативность дают ощутимую экономию времени. У современных самолетов с поршневыми двигателями она достигает около 320 километров, турбореактивных — 600, реактивных — 900 километров в час. Дальность около 3500 километров, полезная нагрузка 2600 килограммов. Сокращает расстояния между заводами. Свободное расписание, не зависящее от расписания рейсовых самолетов. Деловой самолет следует по азимуту ваших планов. В нужных местах он делает остановку и ждет пассажира, пока тот не завершит свои дела. Возможность работать в пути следования, как в собственном кабинете. Комфорт, незначительный уровень шума, поддержание нужной температуры.

Деловая авиация позволяет посетить предприятие, познакомиться с паспортом завода, его мощностью, подготовленностью к решению новых задач, степенью использования возможностей, реальными резервами. Повторю, ничто не может заменить личного общения с заводскими работниками. Полученной от них информации нет ни в каком самом совершенном паспорте предприятия.

Расходы на использование деловой авиации немалые, но они полностью окупаются конечным результатом деятельности промышленности и народного хозяйства. Современные интен-

сивные методы руководства нашим народным хозяйством, промышленностью, транспортом включают высокие требования к эффективности экономики и совершенствованию инфраструктуры. В этом случае неразумно оставлять без внимания проблемы развития деловой авиации.

Эксплуатация самолетов и вертолетов в качестве деловой авиации требует создания необходимых условий. Особенно важно создание системы взлетно-посадочных наземных площадок с твердым покрытием, соответственно оборудованных связью и управлением. Естественно, что в условиях нашей огромной территории это непросто, но тем не менее делать это необходимо.

В Соединенных Штатах Америки еще в 1960 году насчитывался 6881 аэропорт, в том числе государственных — 2780, частных — 4101, действующих вертопортов — 66 (Статистический обзор по США за 1984 год).

В 1983 году число гражданских аэродромов США, по данным Международной организации гражданской авиации (ИКАО), достигло 15 932, в том числе открытых для общественного пользования: наземных — 5650, для гидропланов — 229, вертолетов — 128 и для частного пользования — 9925. В основном это небольшие аэродромы, но соответственно оборудованные (Ежегодный отчет Совета ИКАО, 1983). В это число входят существующие аэропорты, базы гидросамолетов и т. п., зарегистрированные в ФАА. Сюда же включены военные аэропорты, которые частично используются гражданской авиатехникой, а также частные аэродромы.

Авиационная техника за рубежом используется довольно широко. Это и авиация общего назначения, в которую входят все гражданские перевозки на воздушных судах, включая коммерческие перевозки на деловых самолетах, и нерегулярные воздушные такси, и сельскохозяйственная авиация, патрулирование газо- и нефтепроводов и др.

Число самолетов и вертолетов авиации общего назначения в странах — членах ИКАО (за исключением СССР и КНР) увеличилось с 272 тысяч в 1977 году до 336,9 тысячи в 1985 году, в том числе вертолетов — соответственно с 8,3 тысячи до 13,3 тысячи.

Наибольшее количество воздушного транспорта зарегистрировано в 1985 году в США — 243 тысячи единиц. Число действительных лицензий для частных пилотов в 1985 году в странах — членах ИКАО составило около 592 тысяч (в 1982 году 615 тысяч) (Ежегодный отчет Совета ИКАО, 1987).

Авиационная промышленность в Советском Союзе начала бурно развиваться после Великой Октябрьской социалистической революции, когда был заложен ее фундамент. С первых дней после революции В. И. Ленин уделял авиации исключительное внимание. Само развитие советской авиации носило революционный характер. Были построены авиационные заводы, оборудованные современной техникой с расчетом на крупносерийное и массовое производство.

Самолеты, созданные советскими конструкторами, технологами и рабочими, осуществили множество блестящих дальних беспосадочных перелетов.

В годы Великой Отечественной войны авиационная промышленность Советского Союза в труднейших условиях производила самолеты новых типов, которые превосходили зарубежные по всем показателям. Естественно, что это было возможно благодаря техническому прогрессу других отраслей индустрии — металлургии, машиностроения, благодаря высокой технологической культуре в целом.

В послевоенный период продолжалось дальнейшее развитие авиационной промышленности страны. Увеличилась протяженность воздушных линий. Достигли огромных масштабов перевозки пассажиров, почты и различных грузов не только на территории нашей страны, но и за рубежом. В 1949 году свыше 1200 населенных пунктов обслуживалось воздушным транспортом. В 1984 году обслуживалось 3100 населенных пунктов, в том числе немало в труднодоступных районах, перевезено 115,5 миллиона человек.

Ныне у нас широко применяется авиация специального назначения. В сельском и лесном хозяйстве с ее помощью ведется борьба с вредителями и болезнями растений, борьба с малярийным комаром, ликвидирована азиатская саранча, производится подкормка растений минеральными удобрениями, посев семян кормовых трав, саксаула. Авиация ведет борьбу со степными и лесными пожарами, разведку косяков рыбы, залежей полезных ископаемых. Громадная работа проводится специальной полярной авиатехникой в районах Арктики. Неоценима деятельность санитарной авиатехники. Широкое развитие получила спортивная авиация. Огромна роль авиации в наблюдении за исправностью газо- и нефтепроводов. Да всего и не перечислишь.

Широкие перспективы для развития у нас деловой авиации. Хотя некоторые товарищи не согласны с этим, говорят, что это не приоритетная задача, что есть более срочные дела. С этим,

пожалуй, можно согласиться. Но в свое время массовое производство и использование легковых автомобилей тоже казалось недозволенной роскошью. Но теперь личный автомобиль стал привычным явлением. По дорогам страны бегают миллионы личных автомобилей. В 1985 году их насчитывалось 12 миллионов. Кроме этого есть служебные автомобили. Так что перспективы для развития деловой служебной авиации вполне закономерны. В свое время об этом говорил генеральный конструктор авиации О. К. Антонов. Он даже разрабатывал варианты подобных самолетов и показывал их работникам внешней торговли.

Приход завтрашнего дня, как известно, неизбежен, так неизбежно и появление деловой авиации. В век НТР вполне логично и закономерно предположить, что массовое производство и использование деловой авиации — вполне реальная задача, и решение о ее развитии не за горами. Естественно, потребуется немало времени и капитальных вложений, необходима психологическая перестройка, но развитие этого вида транспорта под силу народному хозяйству.

Отечественная авиационная промышленность, несомненно, в состоянии организовать производство нужных самолетов и вертолетов. Со временем использование деловой авиации будет обычным явлением.

Такого типа авиатехника нужна для освоения Сибири и других районов страны, для организации в них пассажирских и грузовых перевозок. Естественно, все это должно быть сделано в комплексе с устройством небольших аэродромов, могущих действовать в любое время года.



Развитие отечественного экспортного потенциала

Иван Тихонович Посошков — меркантилист.—
Что такое экспортный потенциал.—
Каковы наши возможности по экспорту.—
Инфраструктура — важный элемент экспортных возможностей.—
Основа международных экономических отношений —
развитие производства. Конкурентоспособность —
функция экспортного потенциала.—
Коэффициент покрытия импорта-экспорта готовых изделий.
Финансирование программы содействия
производству товаров на экспорт.—
Кадры промышленности и торговли за границей.

Иногда можно услышать, что покупать легче, чем продавать. Известная доля правды тут есть. Но все ли так просто в делах закупок за границей? Всегда ли мы покупаем те товары, которые нужны народному хозяйству, на тех условиях и по тем ценам, которые выгодны ему? Нельзя ли обойтись без некоторых из них?

Обращусь к некоторым фактам истории и расскажу о человеке, который вызывает у меня чувство глубокого уважения. Иван Тихонович Посошков родился в 1652 году. В 70-летнем возрасте он написал свою замечательную «Книгу о скудости и богатстве» и послал ее Петру I. Посошков полагал, что его труд будет по достоинству оценен. Но случилось иное. После смерти Петра Посошкова арестовали, отправили в «Канцелярию тайных розыскных дел», а потом заключили в Петропавловскую крепость. Через два года он скончался. Похоронили Ивана Тихоновича на кладбище колодников тайной канцелярии.

Книга И. Т. Посошкова интересна тем, что в ней затронуты многие вопросы экономики и управления Российского государства (качество продукции, бережливость, сохранение лесов, крестьянство и др.). Автор подробно описывал и купеческие дела, в том числе проблемы внешней торговли. Он был экономистом и публицистом, сторонником меркантилизма.

Будем снисходительны с вершины XX века к человеку, жившему почти 300 лет тому назад, беззаветно любившему свою родину и обладавшему незаурядными способностями, знаниями и смелостью. Пусть отдельные его выражения, слова несколько наивны. Но мысли, высказанные Посошковым, и сейчас кажутся актуальными.

Вот что писал он о внешней торговле:

«И управителем не токмо одним купецких дел, но и гражданским надлежит смотрить того накрепко, чтобы непотребнаго и непрочнаго ничего из-за моря и из-за рубежей в Русь не покупали, но покупали б такие вещи, кои прочны и коих в Руси у нас не обретается или без коих пробыть не мочно».

«Нам надлежит свой ум держать и что нам к пополнению царственному потребно и прибылно, то надлежит у них покупать, а кои вещи нам не к прибыли или кои и непрочны, то тех отнюд у них не покупать».

«А заморские питья покупать ничим же лучши того, что денги в воду метать». «Нам от заморских питей кроме тщеты и богатству нашему российскому препятия и здравию повреждения иного несть ничего».

Это об импорте. Но и экспорт Иван Посошков не оставил без внимания. Он пишет: «И чем к нам возить полотна из наших материалов зделаных, то лучши нам к ним возить готовые полотна».

«Я чаю, что мочно нам на всю Еуропу полотен наготовить и перед их нынешнею ценою гораздо уступнее продавать им мочно. И чем им от наших материалов богатитися, то лучши нам, россианом, от своих вещей питатися и богатитися».

Таким образом, Иван Посошков в XVIII веке хорошо понимал, что лучше, выгоднее продавать за границу готовые вещи, чем сырье, что покупать надо не те товары, которые мы сами можем делать, а те, которых у нас нет и без которых обойтись нельзя.

Разве это не резонно и в наши дни? Покупает, скажем, Советский Союз большое количество натурального каучука, и это вполне оправдано. Каучуконосы у нас не произрастают, а наука еще не решила все вопросы, связанные с полной заменой натурального каучука синтетическим. Покупает наша страна некоторые виды оборудования, машин, приборов, материалов, без которых нельзя обойтись и которые в настоящее время наша промышленность не вырабатывает или вырабатывает недостаточно,— это важно и правильно. Приобретаем мы зарубежные лицензии — такие покупки, как уже говорилось, следует

расширить. В то же время, нечего греха таить, нередко ввозим из-за границы товары, которые или могут быть легко заменены на отечественные, или без них можно вовсе обойтись.

Разумеется, мы не можем и не должны отказываться от импорта изделий, предназначенных и для личного потребления. В конце концов, лучше купить многое из числа очень необходимого для наших людей и страны, пусть это будут заморские фрукты вроде лимонов, апельсинов, бананов, медикаменты и многое другое, но ввозить зерно, картофель и лук, право, досадно. Основные направления экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года предусматривают уменьшение подобных закупок. Это подчеркивалось в выступлениях Генерального секретаря ЦК КПСС М. С. Горбачева.

В памяти свежо выступление на XXVII съезде КПСС в ту пору президента Академии наук СССР А. П. Александрова, по-государственному говорившего об «импортной чуме», которая порой приводила к тому, что многие виды продукции или технологии мы долгие годы закупали за рубежом, в то время как при сравнительно небольших усилиях могли бы делать сами. «Смогли же мы решить сами, без всяких зарубежных закупок, оснащение таких сложнейших областей техники, как атомная и ракетно-космическая»,— убедительно подчеркнул ученый.

В экспортную номенклатуру наших внешнеторговых объединений все более прочно входят изделия технологии, каких нет в мире, а в то же время мы тратим валюту на покупку, скажем, оболочки для колбасы, очковых оправ, заводов для изготовления электробатареек. Такое импортное иждивенчество ведет к растранжириванию государственных средств, к нелепостям и несуразицам, которых можно и нужно избегать.

Вспомним историю с мини-трактором. По настоянию промышленности за рубежом было приобретено оборудование для завода по выпуску садово-огородных тракторов. Вроде бы дело благое: у нас увеличивается количество людей, отдающих досуг выращиванию овощей, фруктов, цветов на своих садово-огородных участках. Но что получилось? Стоимость мини-трактора настолько высока, что вряд ли доступна горожанину или сельскому жителю.

О чем говорит этот факт? Бытует поговорка, что копейка рубль бережет. Это справедливо в домашнем, внутреннем обиходе и во много раз справедливее, когда речь идет о наших операциях на внешнем рынке.

В то же время уместно сказать, что мы порой проходим

мимо чужого опыта, который можно взять бесплатно, и, внедрив его у себя, мы поможем решить государству, скажем, проблему строительства жилья. Я имею в виду широко распространившуюся на Западе сеть специализированных магазинов, которые торгуют всем, что необходимо для постройки индивидуального жилого дома. Мне довелось бывать в таких магазинах. Здесь дают возможность выбрать любой комплект чертежей. Консультант-продавец порекомендует и покажет прямо на полках образцы красного или силикатного кирпича, набор столярки, всю сантехнику, отопительные приборы, гвозди, кровлю, краски, электрооборудование. Плати деньги, укажи адрес доставки и строй на здоровье. Разве нельзя все это сделать у нас? И не нужно для этого никакого решения органов власти или постановления правительства. Нужна местная инициатива, предприимчивость, желание.

И как же горько читать сообщения прессы о так называемых неперспективных селах и деревнях. Вот «Правда» приводит слова жителя одного из сел в пойме Волги. Здесь ли не строить новые дома! Однако рыбак говорит, что его село Алексеевку считают неперспективным, новых домов в нем не строят, а старые рушатся.

«У нас и центральная усадьба — село Цветное — красотой не блещет,— огорчается рыбак,— только название красивое. Мало строят современного, благоустроенного жилья. Сами бы взялись, деньги у колхозников есть, но материалы купить негде, кирпича днем с огнем не сыщешь. Почему бы колхозу не иметь собственный кирпичный завод? Глины в наших местах достаточно, оборудование не такое уж дорогое. А ведь когда-то здесь был такой завод. Но его забросили и забыли».

Партия остро ставит вопрос о единстве слова и дела, ибо в конечном счете все в жизни находится во взаимно обусловленной связи и зависимости. И успех ожидает лишь того, кто сумеет взять на вооружение эту закономерность.

История советской внешней торговли отражает этапы развития нашей экономики. Менялась тактика внешней торговли, но неизменной оставалась ее стратегия — содействовать развитию народного хозяйства. В расходовании валютных ресурсов с самого дня рождения Советского государства проводилась политика строгой экономии. Ввозились различные машины, в том числе паровозы, тракторы, автомобили, турбогенераторы, запасные части, хлопок, черные и цветные металлы и пр. Ввоз

предметов роскоши полностью прекратился. Значительно сократился импорт некоторых потребительских товаров, хотя нужда в них была велика. Благодаря комплексу мер в условиях монополии внешней торговли в 1922/23 хозяйственном году впервые после Октябрьской революции был достигнут активный внешнеторговый платежный баланс. Значение этого факта трудно переоценить.

В 1923 году Наркомвнешторг получил задание Совета Труда и Обороны добиться, чтобы наш экспорт на 20 процентов превышал импорт. Согласно директиве, утвержденной Советским правительством во главе с В. И. Лениным, закупали только орудия труда и средства производства. И лишь в 1921 году при жесточайшей засухе и голоде в ряде районов страны пришлось в значительном количестве закупать хлеб, семена, расходуя золотой запас, так как экспорт не обеспечивал поступления валюты в нужных количествах. В такие моменты особенно чувствовалась острейшая необходимость всемерно развивать экспорт как основу внешней торговли государства и создания валютных резервов.

В то время оборудование нашей промышленности было до крайности изношенным и устарелым. Естественно, требовалась закупка новых машин за границей. Население нуждалось в предметах широкого потребления.

«Наркомвнешторг все время исходил из положения, что сокращение ввоза само по себе никакой добродетели не означает и, как только представляется малейшая возможность расширения ввоза, последнее немедленно осуществляется в интересах подъема народного хозяйства»,— писал в 1926 году нарком Л. Б. Красин.

Это было время, когда наша промышленность только завершила восстановление своих довоенных мощностей. Но время торопило нас, требовалось обеспечить внутренний рынок необходимыми товарами, чтобы меньше тратить денег на импорт. Важно было расходовать валюту в первую очередь для организации производства средств производства, для создания современной промышленности по выработке предметов широкого потребления, современного транспорта и укрепления обороноспособности страны.

В решениях XV Всесоюзной конференции ВКП(б) от 3 ноября 1926 года о хозяйственном положении страны и задачах партии в разделе «Внешняя торговля» было записано: «Осуществление индустриализации на данной стадии развития упирается в необходимость максимального ввоза оборудования,

возможность расширения которого зависит от развития экспорта и освобождения импорта от тех товаров, которые могут быть произведены внутри СССР»[1].

С тех пор прошло более 60 лет. Наша страна стала великой индустриальной державой. Естественно, что внешнеторговые проблемы решаются по-новому.

Промышленности Советского Союза под силу выполнение любых самых сложных задач, в том числе производство конкурентоспособных экспортных товаров. Только на основе положительного внешнеторгового платежного баланса может развиваться импорт необходимых машин, оборудования, приборов, некоторых видов сырья и полуфабрикатов, лицензий. Мы должны исключить из импорта все, что с выгодой можем делать сами.

Это не исключает, а скорее предполагает покупки за рубежом, в частности в социалистических странах, и товаров широкого потребления, особенно в свете социалистической экономической интеграции стран — членов Совета Экономической Взаимопомощи.

Товары разных стран на любом национальном внутреннем рынке оживляют торговлю, делают более полным и разнообразным ассортимент. Соблюдая разумную меру и пропорции, импорт отдельных товаров можно осуществлять с пользой для Советского государства, памятуя при этом, что обеспечение трудящихся предметами широкого потребления следует производить прежде всего благодаря их производству у себя, а не закупками за границей. Развить вкус к импортным товарам куда проще, чем организовать производство хорошей отечественной продукции.

В нашей стране имеются все возможности для разумного, выгодного и гибкого развития импорта и экспорта, для дальнейшего повышения роли внешней торговли в строительстве коммунизма.

Внешняя торговля, без всякого сомнения, будет играть все возрастающую роль как средство приобщения к мировой науке и технике, промышленности и культуре, как самый короткий путь к получению преимуществ, вытекающих из международного разделения труда. Эти обстоятельства будут неуклонно требовать от нас все новых усилий в развитии экспорта и импорта как двустороннего процесса любой тор-

---

[1] Решения партии и правительства по хозяйственным вопросам. М., 1967, т. 1, с. 550.

говли. Таков объективный экономический закон, действующий с незапамятных времен.

Значение внешней торговли будет увеличиваться и с точки зрения роста дохода для бюджета народного хозяйства. В 80-е годы он выражался многими миллиардами. Недаром В. И. Ленин в своей записке в адрес Наркомвнешторга (НКВТ) предлагал: «...ежемесячно доставлять мне... коротенькую таблицу оборотов и доходов НКВТ. Эта статья нашего доходного бюджета является важнейшей»[1].

Стратегия и тактика внешней торговли должны отвечать задачам народного хозяйства, а не отдельных ведомств. Субъективный подход в этом деле может нанести существенный ущерб экономике и даже политике страны.

Три главные силы, с помощью которых Советский Союз успешно выступает на международном рынке,— это монополия внешней торговли, мощное разностороннее производство промышленностью современной продукции и умение торговать. Непрерывное совершенствование методов и форм внешней торговли, учет политических и экономических изменений в международной обстановке на внешних рынках — требование времени.

Производство необходимых товаров, развитие инфраструктуры — эти проблемы на повестке дня.

Если страна нуждается в иностранных товарах, она должна производить и продавать за границу свои товары, то есть располагать соответствующей базой. Без этого невозможно быть активным участником международного разделения труда и, следовательно, использовать его преимущества.

Каждая страна стремится создать экспортные возможности, развивая отечественный экспортный потенциал. Для этого вкладываются средства в науку и технику, в добывающую и обрабатывающую промышленность, в сельское хозяйство, подготовку кадров, инфраструктуру. Добиться успеха, решая задачу частично, в отдельных отраслях и направлениях, невозможно. Нужен целевой комплексный подход.

Экспортный потенциал — это не застывший уровень его развития, а перманентно меняющаяся категория. Следовательно, и забота о нем — непрерывный процесс, вызванный колебаниями условий мирового рынка, международной обстановки, научно-техническим прогрессом.

Может возникнуть вопрос: стоит ли отвлекать внимание

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 54, с. 298.

и средства для создания экспортного потенциала от насущных задач народного хозяйства? Может быть, разумно исключить эту проблему из числа первоочередных или, по крайней мере, важных?

Встать на этот путь — значит ослабить или даже исключить свое участие в международном процессе разделения труда со всеми отсюда вытекающими последствиями. Это противоестественно. Развитие экспортного потенциала — насущная задача, органически связанная со строительством экономики, повышением культуры и жизненного уровня советского народа, то есть с выполнением задач, поставленных партией в своей Программе.

Разве современная инфраструктра, например нужная экспорту, не отвечает интересам экономики всего государства? Неужели создание новых машин, материалов, технологии и пр., соответствующих мировому уровню требований, стандартов, образцов, противопоказано программе развития Советского государства? Вряд ли можно утверждать это, ибо эти задачи связаны между собой как единое целое.

Экспортный потенциал не самоцель, а средство для взаимовыгодного участия во внешнеэкономических связях между государствами, в том числе с различным общественным строем. Сами по себе они являют пример переплетения политики и экономики, дипломатии и коммерции. В этом их сложность и значение.

Развитие экспорта позволило Советскому Союзу ввозить значительное количество необходимых товаров. За годы девятой и десятой пятилеток за границей было закуплено различных видов промышленного оборудования более чем на 90 миллионов рублей. На импорт техники приходилось более трети всего ввоза. Повысилась доля товаров народного потребления и сырья для их производства.

Таким образом, внешняя торговля — непосредственный участник осуществления экономической программы партии, повышения материального и культурного уровня жизни советского народа.

В развитие внешней торговли каждая республика Советского Союза вносит свой вклад в общее дело. Рост внешней торговли достигнут главным образом в результате развития экономики страны в целом, и особенно добывающей и перерабатывающей промышленности. «Гораздо важнее создавать новые ценности, чем только обменивать или перемещать уже существующие. Развитие производства — вот основа народной

экономики и международных экономических отношений,— отмечал первый нарком внешней торговли Л. Б. Красин.— Торговля же является лишь выражением достигнутой стадии производственного развития».

Иначе говоря, требуется определенный уровень развития промышленности, наличие мощностей в различных ее отраслях. Однако этих условий недостаточно, нужно обладать экспортным потенциалом, особенно в области поставок машинно-технических изделий, отвечающих требованиям мирового рынка.

Жизнь постоянно убеждает в том, что экспорт не второстепенное, не побочное дело, а коренной вопрос, важнейшая составляющая часть внешней торговли, которая должна пользоваться известным приоритетом.

Собственно, большинство стран так и делают, потому что экспорт есть первоисточник импорта. С пустым карманом на рынок не ходят. Именно для этой цели наша страна должна иметь экспортный потенциал соответствующего масштаба.

Итак, что же такое экспортный потенциал? Это способность промышленности, народного хозяйства в целом производить необходимое количество конкурентоспособных товаров для внешнего рынка. Это совокупность освоенных природных богатств страны, экономических и производственных возможностей, наличие соответствующей инфраструктуры. Это хорошо подготовленные кадры ученых, промышленности, сбытового аппарата. Это способность адаптировать не только отдельные товары, но и структуру производства к потребностям рынка.

В Советском Союзе создан немалый экспортный потенциал, сформированы значительные мощности добывающей и обрабатывающей промышленности, сельского и лесного хозяйства, транспортных средств. Большое развитие получила наука и техника. Это позволило экспортировать в значительных количествах нефть и нефтепродукты, природный газ, уголь, кокс, лес и лесоматериалы, чугун, руды черных металлов, асбест, алмазы, платину и многое другое. Например, удельный вес экспорта нефти и нефтепродуктов от всего объема экспорта достиг в 1982 году 40,4 процента, а газа — 9,3 процента.

В 1984 году производство грузовых и легковых автомобилей приблизилось к 2,5 миллиона единиц против 145 тысяч в 1940 году. Автомобильная промышленность стала важным экспортером среди других отраслей машиностроительной промышленности, вслед за ней — авиационная промышленность.

В 1986 году было произведено 595 тысяч тракторов, сельскохозяйственных машин — на сумму более 6,9 миллиарда рублей.

Производство подшипников качения составило в 1986 году более одного миллиарда, а в 1940 году — 44,8 миллиона, металлорежущих станков с числовым программным управлением в 1986 году было произведено 20,3 тысячи при некотором сокращении других, менее производительных станков. Начался выпуск обрабатывающих центров, автоматических и полуавтоматических линий для машиностроения и металлообрабатывающих комплексов. В 1986 году появилось 15,4 тысячи промышленных роботов и манипуляторов против 100 в 1980 году и многое другое. В 1971—1975 годах поставлено за границу 1165 тысяч легковых автомобилей, в 1976—1980 годах —1,8 миллиона, за 1986 год — 324 тысячи. Экспорт тракторов составил в 1986 году 261 тысячу.

Наряду с этим возросли производство и экспорт телевизоров, радиоприемников, часов, в том числе электронных, фото- и киноаппаратов, автоматизированных стиральных бытовых машин и т. п. Все это результат развития средств производства. Вспомним указание В. И. Ленина: «В конечном счете изготовление средств производства необходимо связано с изготовлением предметов потребления, ибо средства производства изготовляются не ради самих же средств производства, а лишь ради того, что все больше и больше средств производства требуется в отраслях промышленности, изготовляющих предметы потребления»[1].

Немало сделано в области формирования инфраструктуры. Взять хотя бы создание магистральных трубопроводов для транспортировки нефти и нефтепродуктов. В 1940 году их протяженность составила 4,1 тысячи километров, в 1960-м — 17,3 тысячи, а в 1986 году — 87,5 тысячи километров.

Благодаря этому перекачка нефти и нефтепродуктов составила соответственно 7,9 миллиона тонн, 129,9 и 652 миллиона тонн.

А вот как росла протяженность только магистральных трубопроводов для транспортировки газа: в 1950 году она равнялась 2300 километрам, в 1986 году — 185 тысячам километров, подача газа (товарного)— соответственно 1,5 миллиарда и 616 миллиардам кубических метров.

В 1983 году вступил гигантский газопровод Уренгой — Помары — Западная граница СССР протяженностью более 4,6 ты-

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 4, с. 160—161.

сячи километров. Дальнейшее сооружение нефте- и газопроводов предусмотрено в Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года.

Огромный поток экспортных грузов направляется в самые различные страны мира. Особенно большой объем перевозок выполняет железнодорожный и морской транспорт. Работают специальные суда для перевозки нефти и нефтепродуктов, леса, колесной техники (суда типа «ро-ро»), контейнеров и т. п.

Внешняя торговля СССР ведется на сбалансированной основе, и только по машинам и оборудованию имеется пассивный баланс, то есть импорт машин и оборудования больше, чем их экспорт. Экспорт машин и оборудования в высокоразвитые капиталистические страны составляет всего несколько процентов, а весь экспорт в эти страны — около 30 процентов от общего экспорта Советского Союза.

Объем и структура, качество и технологический уровень машиностроения не всегда в состоянии обеспечить рост экспорта в страны капитала. В годы десятой и одиннадцатой пятилеток экспорт машин и оборудования ограничивался прежде всего экспортной базой.

Наш экспортный потенциал имеет в некоторых областях пока скромные возможности. И это несмотря на явные преимущества в концентрации необходимых мощностей промышленности, находящейся под единым государственным руководством.

Выше уже говорилось о том, что рынок машин и оборудования подвергается сильному воздействию научно-технической революции. В будущем торговля изделиями машиностроения сохранит динамичность, доля машин и оборудования в мировой торговле возрастет. Требования к этим изделиям непрерывно повышаются. От промышленного производства требуется большая гибкость, подвижность, новый подход к организации производства продукции для экспорта.

НТР выдвигает все новые и более жесткие требования к предлагаемой на мировом рынке продукции. Они затрагивают всю систему взаимосвязанных элементов: «наука — техника — производство — сбыт — сервис». У нас этот цикл нередко обрывается на стадии производства, и тогда исключаются две важные фазы: сбыт — сервис.

Подобная усеченная формула не позволяет достичь конеч-

ной цели, ибо машиностроительная продукция должна дойти до потребителя с помощью сбытовых органов и быть обеспечена сервисом. Совершенно недопустимо, когда из цепочки выпадают такие важные звенья, как сбыт и технический сервис. К сожалению, у нас слабо изучаются проблемы технического сервиса и организации внутреннего рынка, планирования с учетом требований внутреннего и внешнего рынков. А это наносит ущерб делу.

С развитием науки и техники появились машины с новыми принципами действия, оригинальные высокоэффективные технологические процессы, быстро развивается атомная энергетика, расширяется выпуск энергосберегающего оборудования, совершенствуется техника в направлении экономного использования топлива и смазочных материалов. Появление новых, более прочных материалов позволяет снижать вес конструкций, что повышает экономичность машин. Ужесточается подход к оценке машин, оборудования, бытовых приборов и технологии производства с точки зрения безопасности, улучшения условий работы человека с учетом законов эргономики, в том числе бесшумности, вибрации, несгораемости, антитоксичности. Конструкция машин и технология производства должны отвечать правилам охраны окружающей среды.

Однако, как уже говорилось, промышленность не всегда учитывает эти обстоятельства. В середине 80-х годов спроектирован новый трактор Т-30 взамен Т-25, который предназначили для серийного производства в 1988 году на Владимирском тракторном заводе. Что же получилось на деле? Когда специалисты «Тракторэкспорта» провели соответствующий анализ, выяснилось, что модель не отвечает не только будущим требованиям, но и современным: вес трактора на 15—20 процентов превышает вес аналогичных машин конкурентов, которые уже торгуют этими тракторами. Выше и расход масла и горючего. Шумность кабины 85 децибел, хотя ко времени выпуска машин она, наверное, должна быть не более 83. Рычаги управления, в том числе установки глубины пахоты, расположены неудобно, о простейших навесных устройствах ни слова. В проекте предусматривается только одна модификация трактора. Не проработан вопрос снижения эксплуатационных расходов. И все это происходит тогда, когда жизнь требует иного подхода, о чем говорилось на апрельском (1985 года) Пленуме ЦК КПСС, в том числе в связи с развитием агропромышленного комплекса.

Завод, видимо, удовлетворен, что некоторые показатели «нового» трактора лучше нашего старого Т-25.

Надо признать, что Министерство тракторного и сельскохозяйственного машиностроения и руководство тракторного завода в конце концов многое исправили с учетом требований рынка. Это отвечает принципу: проектирование и организация производства машин и оборудования должны идти от потребителя к производителю. Собственно, это касается любого товара на экспорт.

Не менее показателен и другой пример.

Известно, что в области конструирования и технологии производства тракторов и сельскохозяйственных машин имеется тенденция повышения мощности тракторов, способных тянуть почвообрабатывающие машины с большой шириной захвата. По прогнозам западногерманских специалистов, рабочая скорость и ширина захвата почвообрабатывающих машин будут увеличиваться за каждое десятилетие примерно на 15 процентов.

Весьма реально в ближайшем будущем совмещение операций вспашки, боронования, внесения удобрений и посева. А это потребует нового комплекса оборудования, в том числе опять-таки более мощных тракторов.

К 2000 году ожидается повышение производительности почвообрабатывающих, зерно- и корнеплодоуборочных машин на 40—50 процентов.

Во Франции выпущена косилка на воздушной подушке, работающая на высоте одного сантиметра над землей. В США, Англии, ФРГ и Японии также ведутся опытные работы по созданию сельскохозяйственных машин и аппаратов на воздушной подушке. До серийного производства подобных машин еще далеко, но первые опыты обнадеживают.

Расширяется применение в сельскохозяйственном оборудовании высококачественных сталей, легких сплавов, синтетических материалов, более стойких от ржавления красителей.

Во многих странах, например в Швеции, ФРГ, Англии, Австрии, Швейцарии, Норвегии, Финляндии, Дании, Франции, Исландии, введены обязательные требования по обеспечению гигиены труда и безопасности водителя: устанавливается новая кабина, которая отвечает этому. Строго ограничены шум и вибрация. Увеличивается обзорность кабины, улучшается защита от пыли, солнца, колебаний температуры. Кабины оборудуют сиденьями с особой амортизацией и возможностью поворота на определенный угол. С каждым годом требования

все повышаются. Все это обязывает промышленность проявлять мобильность, обеспечивать, по существу, непрерывную переработку конструкций и технологии. Так было до сих пор, так будет и впредь.

К сожалению, наши предприятия, занятые производством сельскохозяйственного оборудования, не отличаются этими свойствами, а некоторые руководители недооценивают, а может быть, точнее, не всегда желают понимать необходимость постоянных усовершенствований машин не только на экспорт, но и для применения внутри страны. С 1987 года изготовители непосредственно действуют на внешнем рынке. Эта перестройка поможет изменить стиль работы.

Мы производим огромное количество тракторов, многие из которых пользуются спросом за границей. Машины разнообразны по мощности мотора — от 25 до 300 лошадиных сил. Колесные или гусеничные — их можно использовать в качестве строительно-дорожного оборудования, если пожелает покупатель. Это их бесспорное достоинство.

Вызывает огорчение, а со стороны механизаторов и возмущение тот факт, что кабины к нашим тракторам, поставляемым на экспорт, мы часто покупаем за рубежом. Свою, родную, срезаем и выбрасываем, а иноземную устанавливаем. Тратим валюту, материалы и труд. Даем зарабатывать другим, например капиталистам, вместо того чтобы делать современные кабины на наших заводах и давать доход государству в валюте.

Может возникнуть вопрос: почему же так получается? Ведь сотни тысяч и даже миллионы тракторов работают в сельском хозяйстве страны, и никто не просит менять кабины. Может, это капризы экспортеров? Суть же дела вот в чем. Нашим механизаторам не из чего выбирать, бери, что дают, этих-то иногда не хватает. Иной подход к тракторам, поставляемым за рубеж. Установленные на них наши кабины не отвечают современным требованиям. И дело не только в чисто технических и факультативных требованиях. Во многих странах приняты строгие законы, определяющие обязательность их выполнения продавцом, то есть производителем. Нарушение законов карается строгими мерами. Но самый главный контролер — покупатель. Кому из фермеров хочется работать в плохой кабине, рисковать здоровьем и даже жизнью, если трактор перевернется, испытывать неудобства в виде пыли или оглушающего шума? Зачем мучиться из-за неудобного сиденья?

Только работающий на тракторе может судить о его пригодности. Если наш тракторист поработает хотя бы день на маши-

не, оборудованной иностранной современной кабиной, то завтра он не захочет вернуться в старую кабину. И можно не позавидовать тем производителям старой кабины, с кем ему доведется беседовать.

В самом деле, наша промышленность сельскохозяйственного машиностроения располагает огромными производственными мощностями, в том числе кадрами. Ей по плечу сложнейшие вопросы быстрого наращивания производства тракторов, комбайнов и других машин. Но ни письменное обращение, ни личные встречи с заводскими работниками, с ответственными и иными работниками отраслевого министерства в течение многих лет ничего не дали. О новых кабинах и слушать никто не желал.

Мне довелось быть в Швеции, где работает наша фирма, продающая тракторы и сельскохозяйственные машины советского производства.

Поехали на фирму, которая делает «заграничные» кабины для наших тракторов. Хотелось узнать, что же это за фирма, которая берется изготовлять любую кабину в нужном количестве в течение 4—5 месяцев вместо 36 месяцев, которые запросило Министерство тракторного и сельскохозяйственного машиностроения.

По дороге на фирму «Фернмо» обсуждали возможности ее предприятия, наличие современного специализированного оборудования, технического персонала, зданий и сооружений и т. п. Одним словом, шла, как обычно, прикидка. Рисовалось, что мобильность фирмы базируется именно на этой основе, достаточно хорошо организованной во всех отношениях.

Перед этим мы побывали на знаменитой фирме СКФ, которая производит подшипники качения самого различного назначения. Кто из инженеров не знает эту фирму — нашего конкурента! Советских представителей хорошо приняли, и не как конкурентов, а как потенциальных покупателей. Обошли два завода, блестяще организованные, в отличных зданиях и с великолепными специальными машинами.

И естественно, по дороге на другую фирму мы делились впечатлениями от этой поездки, вспомнили один рекламный прием. После экскурсии по заводу мне предложили расписаться в книге почетных гостей фирмы СКФ без отзыва о заводе. Как только я это сделал, мне вручили маленькую, типа визитной, карточку с текстом на русском языке: «Спасибо! Пока Вы писали свое имя, заводы СКФ выпустили 6000 колец подшипников и 115 000 шариков и роликов».

Машина останавливается у небольшого старинного здания. Нас встречает просто одетый человек, в кепке. Это хозяин фирмы «Фернмо». Он не приглашает клиентов в контору и в свой кабинет, как обычно делают на крупных и средних фирмах. Их у него, оказывается, просто нет.

Идем на завод, похожий скорее на цех. Старое здание простейшей конструкции. Неровный пол, местами земляной. Не видно крупных грузоподъемных механизмов. Вот стоят ножницы для резки металла, затем несколько небольших прессов мощностью 100—200 тонно-сил, пять или шесть металлорежущих станков.

Сварочное отделение. Аппараты полуавтоматической и ручной сварки. Аккуратно сложенные заготовки из металла различных профилей. Сборный участок и небольшая малярка.

В беседе с владельцем фирмы выясняем: площадь завода — 5000 квадратных метров, число рабочих — 182. Два технолога-конструктора, в том числе сам хозяин. Производит от 5 до 10 тысяч кабин в зависимости от наличия заказов.

— А если надо больше?— задаем вопрос.

— Через три-четыре месяца завод может приступить к выполнению этого заказа,— следует ответ.

— Каким образом?

— Для начала наберу рабочих на вторую смену. У нас много квалифицированных людей, которые ищут работу, а затем куплю немного подержанного оборудования.

— Как же вы успеваете руководить фирмой и быть еще конструктором-технологом?

— Мною создана базовая кабина. Переход к другой кабине занимает немного времени, а закупить и получить материалы несложно. Что касается производства — у меня есть один опытный мастер.

— Где и кем производится испытание кабины?

— В Швеции есть специальная организация, которая испытывает кабины применительно ко всем требованиям и выдает свидетельство-паспорт — он действует в любой стране.

Мы посмотрели паспорт, готовую кабину. Она удовлетворяет требованиям безопасности, бесшумности, беспыльности, обзорности. Имеет хорошие сиденья. Стекло задерживает солнечные лучи. Конструкция кабины проста. Состоит в основном из прямых, гнутых из листа профилей и замкнутых специальных профилей, сваренных, как правило, вручную. Все сделано руками опытных людей на универсальном оборудовании, без шума и длинных речей, без каких-либо постановлений.

Хозяин, видно, уравновешенный по характеру человек. Он не пытался расхваливать свой товар или использовать какие-либо эффектные рекламные приемы. Поинтересовался, будут ли дополнительные заказы на кабины, сказал, что готов их выполнить. Мы уточнили цены и на этом распрощались.

Возвращаясь из города Мариенштадта, где находится фирма, я все время вспоминал цехи огромного Минского тракторного завода, на котором неоднократно бывал, и невольно сравнивал его возможности с возможностями этой небольшой мастерской. Конечно, у Минского тракторного хватает заказов, над ним не висит угроза остаться без работы. А шведская мастерская постоянно испытывает этот страх. Все ли у нас ценят наши условия жизни, наши возможности и нашу уверенность в завтрашнем дне?

Возвратившись в Москву, мы вновь предприняли попытку заинтересовать руководство Минсельхозмаша изготовлением новой кабины к тракторам, идущим на экспорт. И снова руководители промышленности, вырабатывающей тракторы, начали разговор о том, как избежать «лишней» работы. Тогда «Трактороэкспорт» решил в качестве главного аргумента выдвинуть идею совершенствования тракторов не столько для экспорта, сколько для улучшения условий труда наших механизаторов. Дело в том, что новые тракторы проектировались со старыми конструкциями кабины, заимствованными в свое время из автомобильной промышленности, а к тому времени они сильно изменились, да и функции у них различны.

Верно говорится: лучше раз увидеть, чем сто раз услышать. В Москву привезли тракторы с новыми кабинами, изготовленными за границей. Поставили их рядышком со старыми.

На выставку пригласили гостей, в том числе министра и всех его заместителей, председателя и других работников в то время Союзсельхозтехники, ученых из научно-исследовательского института, который занимается сельскохозяйственными машинами, специалистов из Министерства сельского хозяйства и др. Все это делалось с согласия Совета Министров СССР. Наконец все собрались и приступили к осмотру экспозиции. Начальник технического отдела «Трактороэкспорта» подробно рассказал о достоинствах одних и недостатках других кабин. Работники Союзсельхозтехники с большим интересом не только смотрели, но, по русской привычке, щупали зарубежные кабины. Они им явно нравились. Руководители Министерства

тракторного и сельскохозяйственного машиностроения хмурились, но вынуждены были тоже проявить интерес.

Активнее и внимательнее всех, с неподдельным интересом осмотрел кабины заместитель Председателя Совета Министров СССР В. Н. Новиков. Он залезал в кабину, пользовался регулятором сиденья. Интересовался конструкцией, профилями металла, стоимостью. Доказывать преимущества новых кабин не было необходимости. На вопрос, когда можно освоить массовое производство современных кабин, ответ был старый: три года с момента распоряжения правительства.

Не обошлось и без острого инцидента: один из главных руководителей отраслевого министерства машиностроения возмущенно назвал организованный осмотр кабины... провокацией со стороны заместителя министра внешней торговли. Какова психология некоторых руководителей! Чего в ней больше — недопонимания нашего положения на мировом рынке или опасения, что для достижения конкурентоспособности нужно очень много поработать?

Именно такие руководители держатся обеими руками за старые методы, характерные для экстенсивного ведения хозяйства. Партия принципиально и остро осуждает подобные методы.

НТР значительно обострила конкуренцию, сделала ее бескомпромиссной и всеобъемлющей. Конкурентная борьба, подобно цепной реакции, из сферы рынка перешла в сферу производства и обслуживания, в сферу научных исследований.

Конкурентная способность машинно-технической продукции аккумулирует в себе уровень развития науки и техники, производства, сбыта и технического сервиса, обеспечивающих наибольшую эффективность в сфере потребления. Конкурентная способность определенного товара — величина непостоянная, меняющаяся с углублением научно-технического прогресса в зависимости от требований рынка, введения нового законодательства и различных правил и нормативов в стране-импортере. Более того, конкурентоспособность имеет тенденцию к снижению, как только перестают о ней заботиться.

Известно, что в основе конкурентной способности лежит потребительная стоимость. К. Маркс указывал: «Так как товар покупается покупателем не потому, что он имеет стоимость, а потому, что он есть «потребительная стоимость» и употреб-

ляется для определенных целей, то само собой разумеется: 1) что потребительные стоимости «оцениваются», т. е. исследуется их *качество* (точно так же, как *количество* их измеряется, взвешивается и т. п.); 2) что когда различные сорта товаров могут заменить друг друга для тех же целей потребления, тому или иному сорту отдается предпочтение и т. д. и т. д.»[1].

Таким образом, во-первых, конкурентная способность может быть определена только в результате объективного сравнения товаров, то есть является относительным показателем, во-вторых, по своей сути она представляет характеристику товара, отражающую его отличия от товара конкурента.

Разумеется, речь идет о сравнении объективном. Нельзя сравнивать нашу новую машину с нашей старой. Ее обязательно следует сопоставить с новой, самого последнего выпуска, машиной конкурента. Учитывая, что для организации серийного производства нашей машины потребуется некоторое время, иногда довольно длительное, а конкурент уже вывез свою на рынок, совершенно необходимо при проектировании нашей машины принимать в расчет определенное опережение по уровню техники.

Нередко некоторые хозяйственные руководители берут для сравнения объект слабый или модели машин явно устаревшие, которые находятся на производстве у конкурента уже несколько лет. Так, к сожалению, делается в ряде случаев при аттестации продукции на высшую категорию качества. А ведь в соответствующем положении сказано, что продукция может быть аттестована только в том случае, если обладает конкурентной способностью на внешнем рынке. Нужно постоянно помнить о том, что эталоны качества должны быть взяты без всяких скидок, самые высшие.

Покупатель стремится получить максимум потребительного эффекта на единицу затрат, а это прямо связано с расходом не только на покупку, например, машины, но и на ее эксплуатацию. Весьма примечательно, что при посещении Московского станкостроительного завода имени Серго Орджоникидзе в феврале 1983 года Ю. В. Андропов, беседуя с рабочими, поинтересовался конкурентной способностью станков этого завода на мировом рынке.

Когда конкурентная способность отечественной продукции как важнейший фактор оценки ее уровня не принимается во внимание, это приводит к необъективной и потому неправиль-

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч., т. 19, с. 387.

ной оценке технико-экономического уровня изделий, в первую очередь продукции машиностроения. Аттестация по высшей категории качества продукции без сравнительного анализа ее конкурентной способности, ведомственный подход к определению собственных достижений приводят к ошибочной оценке состояния дел в промышленности и, следовательно, к неправильным действиям и потере рынка сбыта.

Случалось, что отдельные руководители министерств и ведомств пытались изъять из положения об аттестации продукции (в основном машин и оборудования) пункт о том, что она должна быть конкурентоспособна.

Вряд ли стоит объяснять, какой это наносит ущерб не только нашему положению на мировом рынке, но и ускоренному развитию науки и техники в стране.

И это касается не только обрабатывающей, но и добывающей промышленности, где природный фактор имеет огромное значение. Благоприятное расположение месторождения влияет на технологию, на расходы по добыче сырья, его доставку к месту переработки. После выработки старых месторождений приходится производить большие затраты на обустройство новых, на изменение технологии, например необходимость обогащения, создания инфраструктуры с учетом географического расположения и др. В совокупности эти факторы играют важную роль в конечном результате — уровне конкурентной способности.

И в данном случае стоит напомнить слова К. Маркса о том, что «промышленный капиталист имеет перед собой мировой рынок, он сравнивает и постоянно должен сравнивать свои собственные издержки производства с рыночными ценами не только в своей стране, но и с мировыми ценами» [1].

В условиях социалистической экономики это указание приобретает еще большую значимость. И вызывает справедливую досаду, неумение или нежелание некоторых работать в полную силу, стремление искать не новую технологию, а так называемую обходную, позволяющую обойти решение вопроса. Некоторые из руководителей предприятий, строек и других объектов предпочитают заниматься сиюминутными делами, текучкой, вместо того чтобы решать вопросы по-инженерному грамотно, с перспективой.

Именно об этом говорил М. С. Горбачев на совещании партийно-хозяйственного актива Тюменской и Томской областей

---

[1] *Маркс К., Энгельс Ф.* Соч., т. 25, ч. 1, с. 369—370.

в сентябре 1985 года. Срыв заданий по добыче нефти в последние годы был не случайным. Проблемы накапливались постепенно, годами. «Не сегодня стало ясно, что пора «золотых фонтанов», пора, если так можно сказать, легкой нефти заканчивается,— отметил М. С. Горбачев в своем выступлении,— что нужно переходить на принудительную ее добычу, идти в более трудные районы, на месторождения с меньшими дебитами, к освоению более сложных залежей»[1].

Рассуждая о горизонтах экспорта, об экспортном потенциале страны, особенно же о конкурентоспособности, можно сослаться на американских экономистов, которые считают, что под этим понимается способность приспосабливать структуру производства экспортных товаров и географическое распределение продаж к изменению спроса. Уровень этой способности в известной мере отражается в рыночной доле мирового экспорта.

Французские экономисты, однако, полагают в качестве возможной характеристики конкурентных позиций отношение экспорта к размеру внутреннего рынка. Последний образуется за счет объема внутренних продаж национальных производителей на внутренний рынок плюс импорт минус экспорт.

Английские экономисты, исследуя конкурентоспособность, предпочитают исходить из показателя превышения экспорта над импортом и отношения экспорта к импорту в разных отраслях промышленности. Улучшение конкурентоспособности может выразиться либо в более быстром росте экспорта по сравнению с импортом, либо в относительно более быстром сокращении импорта.

Методы определения конкурентоспособности, которыми пользуются экономисты различных стран, дают главным образом косвенное представление о результатах воздействия конкурентоспособности на внешнюю торговлю.

Для определения конкурентоспособности приходится использовать различные компоненты: цену, прибыль, издержки производства, технический уровень, качество, сроки поставки, условия платежа, расходы на сервис и др., зависящие не только от производителя, но и от условий сбыта, характера рынка,

---

[1] Правда, 1985, 7 сентября.

политического климата, географического положения и т. п. Ближе всего к более ясной и истинной оценке как базовой является сравнительная характеристика самого товара. Затем эти данные следует наложить на условия рынка страны, где производители имеют примерно одинаковый торговый режим.

Не подлежит сомнению, что во внимание принимается такой фактор, как появление в течение ближайших двух десятилетий в качестве крупных экспортеров машин и оборудования фирм из развивающихся стран. По прогнозам специалистов ВНИКИ, к 2000 году экспорт продукции машиностроения из этих стран может достигнуть 100 миллиардов долларов в год. Среди них особенно выделяются быстрым темпом развития машиностроения, его техническим уровнем Индия, Бразилия, Аргентина.

Иногда экспорт называют визитной карточкой страны. Это в известной мере справедливо, но, если продолжать сравнение, правильнее сказать, что экспорт — это зачетная книжка, в которой отметки ставит такой строгий экзаменатор, как мировой рынок. Справедливо подчеркнуть, что соответствие лучшим мировым и отечественным образцам должно стать нормой. К этому надо себя приучать, этого надо добиваться, решительно отбрасывая все устаревшее, уцененное самой жизнью.

Для достижения конкурентной способности, как важного звена во всей цепочке, у отечественной промышленности имеются все возможности. Требуется изменить отношение к самой проблеме развития экспортного потенциала, который должен базироваться главным образом на совершенствовании отечественной промышленности, естественно с использованием мирового опыта.

Добавим ко всему этому одну важную сторону, именуемую коэффициентом покрытия импорта экспортом готовых изделий (отношение стоимости экспорта к стоимости импорта). Этот показатель снизился у США и повысился у Японии, что в первую очередь свидетельствует об уровне конкурентной способности. Особенно показателен экспорт наукоемкой продукции. До недавнего времени позиции США были прочными. ФРГ опередила США по темпам развития и стала крупнейшим поставщиком наукоемких изделий. К уровню ФРГ и США приближается Япония, удельный вес которой в мировом капиталистическом экспорте технологически сложных товаров вырос почти в 4 раза — с 4,3 до 16,1 процента. Хотя США про-

должают занимать лидирующее положение в отношении таких товаров, но положение их ухудшилось.

В условиях развертывания НТР обострилось экономическое соперничество между капиталистическими государствами, что служит эффективным средством повышения конкурентной способности промышленной продукции, расширения экспортных возможностей, укрепления основ экспортного потенциала.

На эти цели во многих странах с каждым годом расходуется все больше средств. Наибольшие суммы выделяются на наукоемкие виды продукции, доля которой в экспорте непрерывно растет. Этим НИОКР ориентируются на потребности рынка.

Новым моментом в НИОКР, по оценке специалистов, являются разработки целевых комплексных программ содействия производству и экспорту определенных, как правило наукоемких, видов промышленной продукции. В соответствии с такими программами государственное субсидирование частных фирм не ограничивается стадией научных исследований. Средства выделяются также на исследование рынка, доработку, испытания и внедрение товара в производство и на его реализацию. Из этого следует, что вопросы сбыта продукции, как одного из составляющих элементов цикла от науки до реализации и сервиса, должны являться не побочными, а органически связанными и входящими в комплексную программу.

Однако с точки зрения внешней торговли эти программы имеют одну нежелательную особенность: они составляются без достаточного внимания к вопросам сбыта и технического сервиса, если говорить, например, о машиностроении, а мы знаем, что без указанных элементов нет комплекса. Сбыт и технический сервис не следует оставлять в тени, ибо они имеют прямое отношение к развитию экспорта. О техническом сервисе — наиважнейшем элементе экспортного потенциала — подробно сказано выше. Здесь подчеркнем еще раз: техническое обслуживание машинно-технических изделий необходимо повсюду, в любой стране при любом социальном строе.

Советские внешнеторговые организации вместе с промышленностью создали за границей широкую сеть сервисных служб. В капиталистических странах эта сеть реализуется через торговых агентов, а также путем создания смешанных обществ с участием советских организаций. В 1985 году за рубежом работало 30 смешанных акционерных обществ, охваты-

вающих главные товары советского экспорта: автомобили, тракторы и сельскохозяйственные машины, металлообрабатывающее и электротехническое оборудование, потребительские товары (часы, телевизоры, фото- и киноаппаратуру, радиоприемники и т. п.). Советские фирмы, находящиеся в самых различных странах — в Англии, Швеции, Финляндии, Бельгии, Франции, Норвегии, Италии, Канаде, ФРГ, США, Австралии, Дании, неплохо знают рынок машин и квалифицированно ведут дело.

В социалистических странах СЭВ организованы советские технические центры, призванные содействовать организации технического обслуживания. Технический сервис организует страна-покупатель, а страна-продавец поставляет запасные части, техническую документацию, командирует своих специалистов и проводит обучение местных кадров. Для работы во внешнеторговых объединениях привлечены специалисты, в основном инженеры.

Производство товаров на экспорт из-за особых условий международного рынка значительно сложнее, чем по обычным заказам для собственной страны. Оно требует от коллективов промышленных предприятий более напряженной работы, дополнительных знаний и квалификации персонала, соответствующей подготовки производства и выполнения технологии, строгого контроля качества продукции, полнокровного обеспечения технического обслуживания на современном уровне. Объективно это содействует повышению квалификации и культуры всех участников производства экспортной продукции. Повышается роль партийных организаций, так так изготовление товаров на экспорт имеет не только экономическое, но и большое политическое значение.

Заслуживает особого внимания непрерывное повышение квалификации кадров, их информированность на каждый новый день. Для этого обычной печатной информации недостаточно. Нужно систематически изучать отечественный и зарубежный опыт. Ничто так не впечатляет, как увиденное собственными глазами: действие машин, технологии, проектирование, производство и испытание образцов и т. п. Это в равной степени важно для инженера, рабочего, крестьянина. То, что заметит рабочий, не всегда увидит инженер. У каждого свой горизонт наблюдения, мышления и жизненного опыта. Из многих проекций изучения каждый извлекает нужное для дела.

Все это имеет прямое отношение к экспортному потенциалу. Информированность кадров всех уровней является наиваж-

нейшим его компонентом. Это в равной степени относится и к советским деловым людям, играющим важную роль в развитии связей нашей индустрии с зарубежными коммерсантами и промышленниками. Среди них первое место принадлежит торговым представителям, или торгпредам, как принято их называть в обиходе. Торговый представитель — не чиновник, работающий от сих до сих, а весьма ответственное лицо, возглавляющее коллектив сотрудников, как правило владеющих языком страны пребывания и соответствующей коммерческой подготовкой.

Работа торгового представителя Советского Союза требует немалых способностей и, я бы сказал, таланта. Он должен хорошо знать страну пребывания, ее историю, экономику, культуру, ориентироваться в ее политической обстановке. Торговый представитель связан с большим количеством представителей различных департаментов, фирм, общественных деятелей, официальных высокопоставленных лиц, членов правительства. Разумеется, речь идет не о внешнем знакомстве, знании фамилии, должности, привычках и привязанностях, хотя и это нелишнее. Главное, ему необходимо знать стиль работы и ведения переговоров, умение держать слово и степень квалификации, слабые и сильные стороны характера партнера.

Надо в реальной обстановке видеть сами предприятия, сельскохозяйственные фермы, автомобильные и железные дороги. Успеть побывать на известных и важных для понимания рынка ярмарках, промышленных выставках, ознакомиться со строительством жилых и промышленных зданий. Нужны встречи с банкирами и другими деловыми людьми. Знание национальных художников, музыкантов, писателей говорит об уважении к культуре народа. Все это должно быть как в своеобразной копилке, которая постоянно пополняется новыми знаниями и сведениями. Самое известное и доступное оружие — трудолюбие полезно всегда и всюду.

Разумеется, среди качеств, которыми должен обладать советский представитель за рубежом, названы далеко не все. Разве можно работать за рубежом, не ощущая биения пульса страны, где находишься, пульса своей Родины! Торговый представитель и работники аппарата торгпредства — это высокоорганизованные, дисциплинированные люди, четко выполняющие решения партии и правительства, в том числе по вопросам совершенствования управления народным хозяйством, коренной перестройки службы внешней торговли.

Постоянно возрастают контакты между советскими и зару-

бежными деловыми людьми. Без сотрудничества и взаимопонимания немыслимо развитие торговли, обмен научно-техническим опытом, налаживание культурных связей. Каждая делегация, большая или маленькая группа деловых людей, как правило, имеет напряженную программу пребывания за рубежом. Работники торгпредства их встречают, заботятся о размещении в гостинице, уточняют программу пребывания, организуют ее выполнение. Затем, по окончании поездки, стараются учесть замечания о деятельности самого торгпредства.

Ряд стран Европы часто оказывается транзитным пунктом на пути наших делегаций и деловых людей. Вся, или почти вся, забота и об этих, так называемых транзитных пассажирах чаще всего ложится на плечи торгпредства.

Торгпреду нельзя быть в стороне от многих других дел. Тут прежде всего забота о советских людях, которые работают вместе с ним в чужой, хотя и гостеприимной, стране. Обучение детей, организация отдыха, медицинская помощь, да мало ли забот у торгпредов!

Сотни имен и лиц проходят через приемные комнаты торгпредства. Со многими из них неизбежно должен встретиться сам торгпред. Найти нужный тон беседы и взаимоприемлемое решение — это настоящее искусство.

Естественно, всю эту лавину обязанностей делит с руководителем коллектив торгпредства. Образно говоря, это своеобразный оркестр с богатым набором инструментов, управляет которым торгпред. Однако от дирижера его отличает то, что у него нет партитуры нот, которые заранее известны, изучены и освоены. Торгпред имеет «партитуру» в виде торговых соглашений, плановых заданий, контрактов, протоколов и пр. Он самым активным образом участвует в создании этих документов, располагает большими возможностями проявить инициативу, неся за свои действия большую ответственность перед государством, особенно в период реорганизации внешней торговли.

— Где труднее работать — в маленькой или большой стране?— спросил я одного из торгпредов.

— Конечно, труднее в маленькой. Численность торгпредства небольшая, почти все надо делать самому.

— А как насчет ответственности?

— Она всюду высокая и практически одинаковая.

— Какова роль объема торговли в деятельности торгпредства?

— Все зависит от структуры экспорта и импорта. При большом удельном весе готовых изделий, особенно машин и оборудования, объем торговли, ее трудоемкость возрастают.

— Что труднее организовать — экспорт или импорт?

— Да, пожалуй, одно другого стоит. Но все же больше беспокойства с экспортом машин и оборудования, вообще машинно-технических изделий.

Будем объективны — продавать машины на международном рынке трудно.

Как-то в пылу откровенности глава агентской фирмы, продающей текстильное оборудование, отметил, что советское оборудование имеет самые разнообразные, иногда очень неожиданные дефекты, но их не больше, чем в оборудовании западного производства. Правда, с одной, но существенной разницей. Если западные машины имеют слабое место и о нем известно, то загодя принимаются меры в виде более эффективной профилактики, поставки бесплатных запасных частей. Это вселяет уверенность в клиенте и, по существу, упрощает эксплуатацию оборудования.

Еще одно очень важное отличие. Западное оборудование, как правило, в гарантийный период не выходит из строя, или остановка происходит в довольно редких случаях. Здесь важно проскочить этот трудный период путем высочайшей оперативности. В результате этого расходы фирмы-поставщика, как правило, незначительны.

Затем оборудование начинает выходить из строя чаще, но период гарантии кончился, и покупатель волей-неволей вынужден приобретать запасные части за свои деньги, а это уже доходная статья продуцента и его интерес. Для него нет лучшей новости, как получение заявки на поставку запасных частей. Наши продуценты почему-то такой радости не испытывают, надеюсь, пока.

С советским оборудованием в большинстве случаев наблюдается обратная картина. Не всегда удается благополучно проскочить гарантийный период, и продуцент вынужден бесплатно устранять неполадки, поставлять опять же бесплатно запасные части и держать своих специалистов. К концу гарантийного периода машина выхожена, отрегулирована, отремонтирована и начинает надежно работать, но уже в послегарантийный срок. Следовательно, запасных частей требуется меньше, что означает потерю прибыли от их продажи. Однако такая работа не проходит зря. Советские специалисты всегда стараются принять меры, чтобы устранять дефекты машин до их продажи.

Встречаются факты, когда некоторые западные фирмы в обстановке экономического спада и трудностей сбыта своей продукции брались за выполнение любых наших заказов, несмотря на чрезвычайно строгие технические требования. Для других покупателей эти фирмы еще не выполняли подобных заказов.

Происходили осечки. Оборудование обычно поставлялось в контрактные сроки, но в гарантийный период сдавалось на наших заводах с большими трудностями и задержками, часто с многократным вызовом представителей — специалистов фирмы.

Создание экспортного потенциала, органически связанного с развитием контактов с различными (в том числе с капиталистическими) странами на взаимовыгодных условиях, выступает в качестве фактора укрепления мира. Развитие экспортных возможностей необходимо для осуществления долгосрочных планов сотрудничества с социалистическими странами, странами — членами СЭВ.

Развитие нашего народного хозяйства приобрело грандиозный размах, и многое уже сделано для создания в стране экспортного потенциала. Но, как сказал Р. Роллан: «Нельзя победить один раз навсегда, нужно побеждать каждый день».

Предстоит еще многое сделать для развития экспортных возможностей отдельных отраслей, предприятий, добиваясь равнопрочных звеньев в общей цепи развития внешнеторгового экспорта страны.

Все, что недоделано, требуется подтянуть до нужного уровня, полной готовности, для успешного выступления на любом рынке с нашими товарами. Пусть «Сделано в СССР» станет синонимом высокого технического уровня и качества, культуры производства.

Постоянная забота об экспортном потенциале страны, безусловно, будет содействовать развитию внешней торговли и в целом решению задач, поставленных перед нею Коммунистической партией Советского Союза.

На XXVII съезде КПСС в докладе Председателя Совета Министров СССР Н. И. Рыжкова об Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1986—1990 годы и на период до 2000 года сказано: «Внешняя торговля вносит весомый и все возрастающий вклад в развитие нашей экономики.

Ныне практически нет ни одной отрасли, которая не была бы вовлечена в сферу внешнеэкономических связей.

Однако быстро двигаться вперед традиционными путями невозможно. Прежде всего предстоит изменить сырьевую направленность экспорта, повысить в нем долю обрабатывающих отраслей... Необходимо повернуть министерства, объединения и предприятия к наращиванию экспортного потенциала страны, поднять качество и конкурентоспособность машин и оборудования, других готовых изделий»[1].

Масштаб и принципиально крутой поворот к новой концепции внешней торговли, особенно в экспорте машин и оборудования и других готовых изделий, возможны только при условии четкого взаимодействия между промышленностью и внешнеторговыми организациями, на базе соединения их интересов с требованиями внешнего рынка, как это предусмотрено в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 19 августа 1986 года.

Меняется роль внешнеторговых организаций. Они должны выступать не просто посредниками, а активными участниками решения народнохозяйственных задач.

Без психологической ломки прежних представлений здесь не обойтись.

В наши дни создается техника и технология будущего, с которыми промышленность страны войдет в XXI век. Рождение нового происходит на базе опыта и лучших достижений науки и практики. Поставлена задача в течение полутора десятилетий выполнить такой объем работы, на который было затрачено более 60 лет.

Такое гигантское ускорение возможно лишь в условиях нашего социалистического общества. Советский народ под руководством Коммунистической партии создал мощную тяжелую промышленность, строительную индустрию, транспорт, сельское хозяйство, культуру, науку. На страже достижений социализма стоят доблестные Вооруженные Силы Советского Союза.

Залогом новых свершений служат достижения советского народа — народа-труженика, народа-созидателя, народа — творца новой жизни. Наше поколение оставляет своим преемникам не пустые закрома, не отсталую экономику, а могучее социалистическое государство, идущее во главе прогрессивных сил мира.

Но впереди еще более грандиозные перспективы, намеченные XXVII съездом партии.

---

[1] Материалы XXVII съезда Коммунистической партии Советского Союза, с. 257.

С новой силой звучат в наши дни слова В. И. Ленина: «Учиться надо тому, что без машины, без дисциплины жить в современном обществе нельзя,— или надо преодолеть высшую технику, или быть раздавленным»[1].

Впереди огромная работа. У каждого своя и общая для всех — строительство коммунизма.

---

[1] *Ленин В. И.* Полн. собр. соч., т. 36, с. 116.

Содержание

Смеляков Н. Н.

С50 Уроки жизни.— М.: Политиздат, 1988.— 350 с.: ил.
ISBN 5—250—00143—2

Н. Н. Смелякова читатель знает по книгам «Деловая Америка» и «С чего начинается Родина». Его новая книга посвящена главным образом развитию промышленности и советской внешней торговли, проблемами которой автор занимался больше четверти века, будучи заместителем министра.
В книгу частично вошли воспоминания из прежних мемуаров.
Рассчитана на массового читателя.

С $\frac{\textbf{0604020101—208}}{\textbf{079(02)—88}}$ **152—88** **ББК 63.3(2)7**

Николай Николаевич Смеляков

УРОКИ ЖИЗНИ

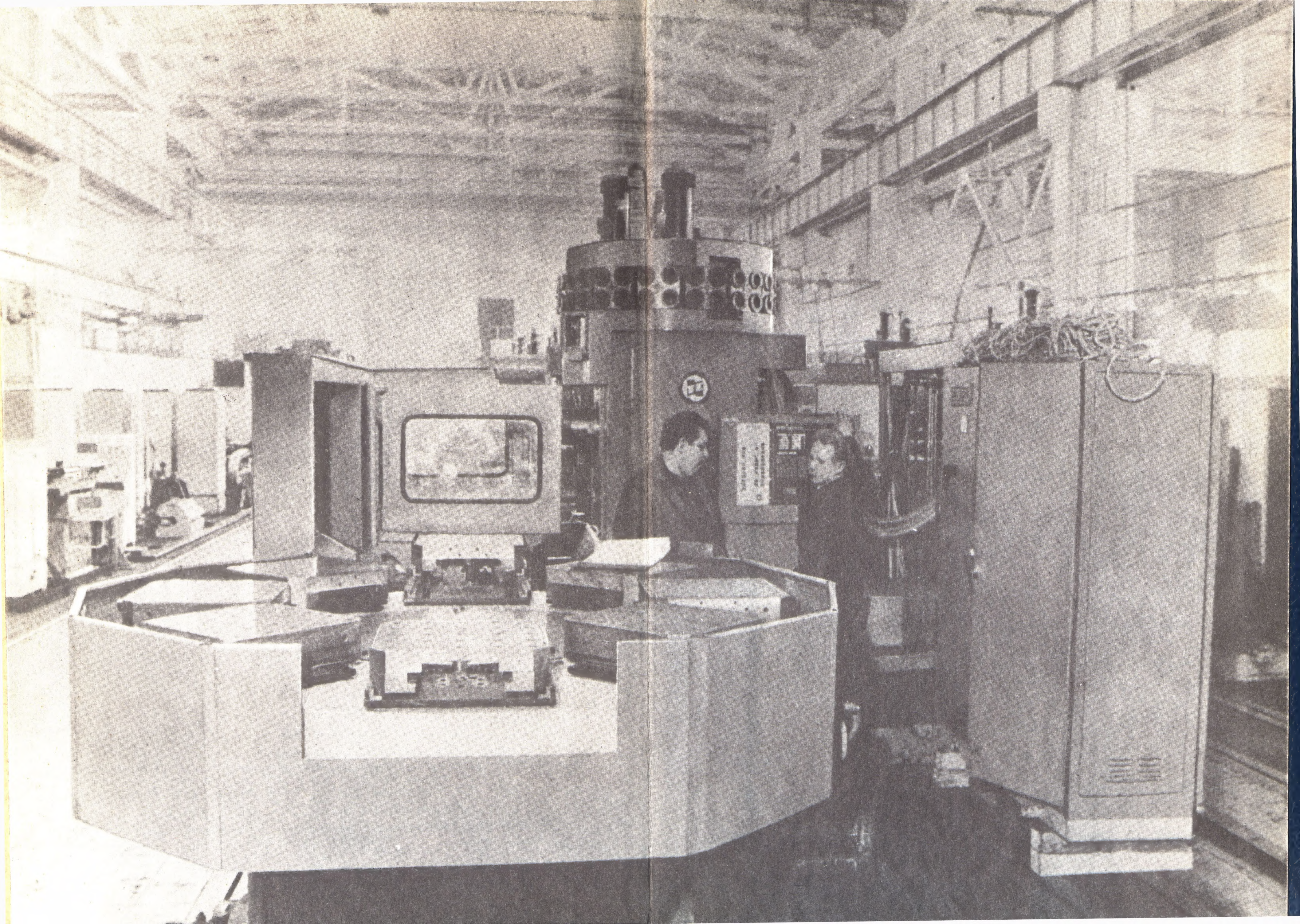
Заведующий редакцией *А. И. Котеленец*
Редактор *Н. С. Гудкова*
Младший редактор *Т. И. Шагова*
Художник *И. И. Суслов*
Художественный редактор *О. Н. Зайцева*
Технический редактор *Г. М. Короткова*

ИБ № 5215

Сдано в набор 03.03.88. Подписано в печать 08.07.88. А 00097.
Формат $60 \times 84^1/_{16}$. Бумага книжно-журнальная офсетная. Гарнитура «Журнальная».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,51. Усл. кр.-отт. 23,72.
Уч.-изд. л. 22,65. Тираж 200 000(100 001—200 000) экз. Заказ № 4734. Цена 1 р. 30 к.

Политиздат. 125811, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.

Типография издательства «Горьковская правда». 603006, г. Горький,
ГСП-123, ул. Фигнер, 32.



Н. Н. Смеляков

УРОКИ ЖИЗНИ